



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**SAĞLIK KURUMLARINDA SOSYAL KAYTARMA, İŞ TATMİNİ
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anı Hande METE

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

**SAĞLIK KURUMLARINDA SOSYAL KAYTARMA, İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anı Hande METE

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her adımında değerli görüşleri, bilgi ve tecrübesiyle yanımda olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU' ya;

Değerli fikirleri ve desteklerinden dolayı sevgili çalışma arkadaşlarıma;

Hayatım boyunca aldığım tüm kararlarda arkamda olduğunu hissettiren ve her daim bana güç veren canım anneme ve çıktığım yolda beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşime;

Göstermiş oldukları destek, sabır ve anlayıştan dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

METE, Anı Hande. *Sağlık Kurumlarında Sosyal Kaytarma, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2021.

Sağlık hizmetlerinin sunumunda yer alan sağlık çalışanları arasındaki iş paylaşımı, gerçekleştirilen işlerin yalnızca bir meslek grubu tarafından yürütülemeyeceğini ve sağlık kurumlarının disiplinler arası bir yapıdan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ise sağlık kurumlarının faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için ekip çalışmasına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bireylerin grup halindeki çalışmalarda iş yapmaktan geri durması ve görev almaktan kaçması olarak bilinen sosyal kaytarma, ekip çalışmalarında kişilerin performansını olumsuz etkileyen ve ekip çıktılarını zarar veren faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Sağlık kurumlarında sunulan hizmetlerin insan hayatına dokunan özellikte olması nedeniyle sosyal kaytarmanın dikkatle ele alınması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak sosyal kaytarma davranışının sağlık çalışanları açısından ele alınması ve sağlık kurumlarında sosyal kaytarmanın öneminin ortaya koyulması bu çalışmanın temel amacıdır. Ayrıca çalışmada sosyal kaytarma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi de amaçlanmaktadır. Bu amaçla, çalışmada bireyin sosyal kaytarması ile iş arkadaşlarının sosyal kaytarması arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu Ankara'da bir üniversite hastanesinde çalışan 336 sağlık çalışanına uygulanmış ve sağlık çalışanlarından elde edilen veriler SPSS 21.0 kullanılarak analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin sosyal kaytarmasının bireysel ve demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, gelir, meslek, eğitim düzeyi) göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aracılık etkisinin tespitinde kullanılan hiyerarşik regresyon analizi ile iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve iki değişken

arasındaki ilişkide iş tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile kişinin kendi kaytarması arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın aracılık etmediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda getirilecek olan en önemli öneri çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması yoluyla sosyal kaytarma davranışlarının azaltılmasını sağlamaktır.

Anahtar Sözcükler

İş arkadaşlarının sosyal kaytarması, bireyin sosyal kaytarması, örgütsel bağlılık, iş tatmini, sağlık kurumları

ABSTRACT

METE, Anı Hande. *The Evaluation of The Relationship Between Social Loafing, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Organizations*, Master's Thesis, Ankara, 2021.

Job sharing among healthcare professionals involved in the delivery of health care; It reveals that the work performed cannot be carried out by only one professional group and that health institutions consist of an interdisciplinary structure. This situation shows that health institutions depend on teamwork in order to carry out their activities. Social loafing, known as individual's withdrawal from doing work and avoiding taking part in group work, is seen as one of the factors that negatively affects the performance of individuals in teamwork and harms team output.

The services provided in health institutions have a characteristic that touches human life. For this reason, social loafing is thought to be an issue that needs to be handled carefully. Based on this, the main purpose of this study is to handle social loafing behavior in terms of healthcare professionals and to reveal the importance of social loafing in health institutions. In addition, job satisfaction and organizational commitment in health institutions are expected to have an impact on the social loafing. To this end the mediating role of job satisfaction and organizational commitment in the relation between individual's social loafing and work mates' social loafing was investigated in this study. The questionnaire forms used as a data collection tool in the research were distributed to the healthcare workers working in a public hospital in Ankara through face-to-face interview method and the data obtained from 336 healthcare workers were analyzed by SPSS 21.0 using.

As a result of the analysis, it was determined that the work mates' social loafing and individual's social loafing differ according to the individual and demographic characteristics (gender, age, income, job, education) ($p < 0.05$). Through the hierarchical regression analysis used in determining the mediating effect, it was concluded that the work mates' social loafing had a significant and positive effect on the individual's social

loafing and that job satisfaction in the relationship between the two variables had a partial mediating effect. However, it has been determined that organizational commitment does not mediate the relationship between the work mates' social loafing and individual's social loafing. The most important suggestion to be brought in this context is to reduce social loafing behaviors by increasing the job satisfaction levels of employees.

Key Words

Work mates' social loafing, individual's social loafing, organizational commitment, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: SOSYAL KAYTARMA.....	4
1.1. SOSYAL KAYTARMANIN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.2. SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI İLE İLGİLİ TEORİLER	7
1.2.1. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri Üzerine Teori ve Modeller	8
1.2.1.1. Sosyal Etki Teorisi.....	8
1.2.1.2. Beklenti-Değer Teorisi	9
1.2.1.3. Kolektif (Ortaklaşa) Çaba Modeli	10
1.2.1.4. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi (Social Exchange Theory)	11
1.2.1.5. Heves Azalması	13
1.2.1.6. Değerlendirme Potansiyeli.....	14
1.2.1.7. Çabanın (Efor) Gereksizliği.....	15
1.2.1.8. Çabanın Denkliği.....	15
1.2.2. Sosyal Kaytarma ile Çelişen Teoriler	16
1.2.2.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi.....	16
1.2.2.2. Değerlendirilme Endişesi Teorisi	17
1.2.2.3. Sosyal Telafî Teorisi.....	18
1.3. SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	19

1.3.1. Bireysel Düzeyde Öncüller.....	19
1.3.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık (Task Interdependence)	19
1.3.1.2. Görev Görünürlüğü (Task Visibility)	20
1.3.1.3. Ayırt edilebilirlik (Identifiability).....	21
1.3.1.4. Göreve Bağlanma / Bağlılık (Task Involvement).....	21
1.3.1.5. Göreve Atfedilen Önem Derecesi ve Görevin Anlamlılığı	22
1.3.1.6. Dağıtımsal Adalet ve Usul Adaleti Algısı	22
1.3.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	23
1.3.1.8. Kişilik Özellikleri	24
1.3.1.9. Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları.....	25
1.3.2. Grupsal Düzeyde Öncüller	25
1.3.2.1. Grup Büyüklüğü	25
1.3.2.2. Grup Kaynaşması/Bağlılığı	26
1.3.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Sosyal Kaytarma.....	28
1.3.2.4. Sosyal Telafi	29
1.4. SOSYAL KAYTARMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ARAŞTIRMALAR	29
1.5. SAĞLIK KURUMLARINDA SOSYAL KAYTARMA ve ÖNEMİ	34
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	37
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve TANIMI	37
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	38
2.2.1. Davranışsal Yaklaşım	39
2.2.2. Tutumsal Yaklaşım.....	39
2.2.3. Meyer ve Allen'in "Üç Boyutlu Model" Yaklaşımı.....	40
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
2.3.1. Bireysel Faktörler	43
2.3.1.1. Yaş	43
2.3.1.2. Cinsiyet.....	44
2.3.1.3. Medeni Durum.....	44
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi.....	45
2.3.1.5. Görev Süresi/Kıdem	45
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	46

2.3.2.1. İşin Niteliği	46
2.3.2.2. Ücret Miktarı	46
2.3.2.3. Yönetimin Etkisi	46
2.4. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI VE ÖNEMİ....	47
BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ	50
3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI ve TANIMI.....	50
3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER.....	51
3.2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri	51
3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	52
3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	54
3.2.1.3. McClelland'ın Başarı Motivasyon Teorisi	55
3.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	55
3.2.2. Süreç Teorileri	56
3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	56
3.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramları	57
3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik (Ödül Adaleti) Teorisi	57
3.2.2.4. Amaç Teorisi (Locke).....	57
3.3. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	58
3.3.1. Bireysel Faktörler	59
3.3.1.1. Yaş	59
3.3.1.2. Cinsiyet.....	59
3.3.1.3. Medeni Durum.....	60
3.3.1.4. Eğitim	60
3.3.1.5. İş tecrübesi.....	61
3.3.1.6. Statü/Kıdem	61
3.3.1.7. Kişilik Özellikleri	61
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	62
3.3.2.1. İş ve İşin Niteliği	62
3.3.2.2. Ücret Düzeyi.....	62
3.3.2.3. Ödüllendirme ve Terfi İmkânları.....	63
3.3.2.4. Çalışma Koşulları	63
3.3.2.5. Yönetimin Etkisi	63

3.4. SAĞLIK KURUMLARINDA İŞ TATMİNİ SONUÇLARI ve ÖNEMİ.....	64
BÖLÜM 4: SOSYAL KAYTARMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	66
BÖLÜM 5: GEREÇ VE YÖNTEM.....	69
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	69
5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	70
5.3. ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	71
5.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	72
5.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	74
5.6. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI.....	74
BÖLÜM 6: BULGULAR.....	76
6.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN YAPI GEÇERLİĞİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	76
6.2. TANIMLAYICI BULGULAR.....	80
6.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	82
6.3.1. Sağlık Çalışanlarının Bireysel ve Demografik Özelliklerine Göre İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması ve Kendi Sosyal Kaytarmalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi	82
6.3.2. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	90
BÖLÜM 7: TARTIŞMA.....	96
BÖLÜM 8: SONUÇ ve ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA.....	116
EKLER.....	126

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Sosyal Kaytarmaya Etki Eden Faktörler.....	19
Tablo 2. Sosyal Kaytarma ile İlgili Yapılmış Olan Araştırmalar.....	32
Tablo 3. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	72
Tablo 4. Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 5. İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 6. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 8. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Özellikler.....	80
Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 10. Cinsiyete Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	83
Tablo 11. Mesleğe Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	84
Tablo 12. Meslek Grubuna Göre İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasına İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	84
Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	85
Tablo 14. Eğitim Durumuna Göre Sosyal Kaytarması Bileşenlerine İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	86
Tablo 15. Yaşa Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi	87
Tablo 16. Yaşa Göre Kişinin Kendi Sosyal Kaytarma Bileşenine İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	88
Tablo 17. Gelir Düzeyine Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	89

Tablo 18. Gelir Düzeyine Göre Kişinin Kendi Sosyal Kaytarma Bileşenine İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	89
Tablo 19.Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Bireysel ve Demografik Özellikler Açısından Fark Testi Sonuçları.....	90
Tablo 20. Sağlık Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması ve Kendi Sosyal Kaytarmaları İlişkisinde “İş Tatmininin” Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 21. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri	93
Tablo 22. Sağlık Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması ve Kendi Sosyal Kaytarmaları İlişkisinde “Örgütsel Bağlılığın” Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 23. Araştırma Hipotezleri	95

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	70
Şekil 2. Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi	108

KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VIF	Varyans Şişkinlik Katsayısı (Variation Inflation Factor)
KMO	Kaise-Meyer-Olkin

GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinin sunumunda yer alan sağlık çalışanları arasındaki iş paylaşımı; gerçekleştirilen işlerin yalnızca bir meslek grubu tarafından yürütülemeyeceğini ve sağlık kurumlarının disiplinler arası bir yapıdan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ise sağlık kurumlarının faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için ekip çalışmasına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir (Leggat, 2007: 1). Ayrıca iyi bir ekip çalışması artık küresel olarak daha etkili ve hasta merkezli sağlık hizmeti sunabilmek için temel bir araç olarak kabul edilmektedir (Babiker ve diğerleri 2014: 9). Ekibi oluşturan üyeler bir arada çalışırken olumlu ve olumsuz bazı unsurların etkisi altında kalabilmekte ve bu durum ekip çıktılarında yansıtılabilmektedir. Örneğin; olumsuz faktörlerin ekip çıktısına yansımalarının hizmet kalitesinin düşmesi, tanı ve tedavi işlemlerinde gecikme ya da tıbbi hataların artması gibi hayati sonuçları olabilmektedir (Jones, 2006: 19).

Bireylerin grup halindeki çalışmalarda iş yapmaktan geri durması ve görev almaktan kaçması olarak bilinen sosyal kaytarma, ekip çalışmalarında kişilerin performansını olumsuz etkileyen ve ekip çıktılarında zarar veren faktörlerden biridir (Williams ve Karau, 1991: 571). Sağlık kurumlarında sunulan hizmetlerin insan hayatına dokunan özellikte olması nedeniyle sosyal kaytarmanın dikkatle ele alınması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

İş görenin işinden ve çalışma ortamından duyduğu memnuniyet (Schmerhorn ve diğerleri, 2002; 9) olarak ifade edilen iş tatmini; genel olarak örgüt içindeki ve dışındaki birçok faktörden etkilenmektedir. Bir kurumda çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, işe devamsızlık ve personel devir hızının yüksek olması gibi örgütsel sorunlar üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Aynı zamanda bireyin verimliliğinin artmasını sağlayan iş tatmini kurumun rekabet gücüne de olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle iş tatmini kavramı “diğer örgütsel pek çok kavramın oluşumunu ya da sonucunu etkileyen bir faktör” olarak görülmektedir (Locke, 1976: 1297). Buradan yola çıkarak iş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin diğerlerine göre sosyal kaytarma

davranışı sergileme düzeylerinin daha düşük olacağı düşünülmektedir. Çalışma ortamlarında iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına maruz kalan bireylerin ise iş tatmin düzeylerinde azalma yaşanacağı böylelikle iş tatmininin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide aracılık etkisi taşıyacağı beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık; bireylerin kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve örgütün amaçlarının gerçekleştirme noktasında istek duyacak şekilde örgüte karşı aidiyet hissetmeleri olarak ifade edilmekte ve örgütün başarıya ulaşma noktasında en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 123). Çalıştığı kuruma düşük örgütsel bağlılık duyan bireyler; iş değişikliği, işe gecikme ve devamsızlık yapma, örgütte kalma ve işe devam etmede isteksizlik buna bağlı olarak kalitesiz iş yapma, çalıştığı kurum aleyhine faaliyetlerde bulunma, örgüt hakkında imaj zedeleyici dedikodular yapma gibi olumsuz çıktılara sebebiyet verebilmektedir (Randall, 1987: 463). Birey ve örgüt düzeyinde birçok faktörden etkilenen örgütsel bağlılığın sosyal kaytarma ile olan ilişkisinin negatif yönlü olacağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına maruz kalan bireylerin örgütsel bağlılıklarının olumsuz etkileneceği ve bu durumun kendi sosyal kaytarmalarına yansıtacağı düşünülmektedir.

Kolektif çalışma ortamlarında sıklıkla karşılaşılan ve yapılan işlerin verimliliğini etkileyen önemli değişkenlerden biri olduğu düşünülen sosyal kaytarma davranışının sağlık çalışanları açısından ele alınması bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Ayrıca sağlık kurumlarındaki performans ve sağlık çıktılarına etkileyen iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının sosyal kaytarma ile ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların sağlık çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeyi konusunda bilgi vermesinin yanı sıra sağlık kurumları yöneticilerine sosyal kaytarma davranışına yol açan nedenleri saptama ve olumsuz sonuçlarını engelleme konusunda bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiye yönelik sorunlara çözüm üretmeleri açısından sağlık yöneticilerine ışık tutacağı umulmaktadır. Ulusal ve uluslararası literatürde sosyal

kaytarma davranışını farklı değişkenlerle ele alan çalışmalar bulunmasına rağmen bu konu ile ilgili sağlık sektöründe yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Aynı zamanda sağlık çalışanları üzerinde sosyal kaytarma davranışını, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleriyle birlikte inceleyen bir araştırmaya ulusal ve uluslararası literatürde rastlanılmamış olup yapılacak olan bu çalışmanın literatürdeki boşluğa katkı sağlayacağı beklenmektedir.

BÖLÜM 1: SOSYAL KAYTARMA

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya ait temel değişkenlerden biri olan sosyal kaytarma kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, sosyal kaytarmayı açıklamaya yönelik teoriler, sosyal kaytarma kavramı ile çelişen teoriler, bu konuda yapılmış olan çalışmalar, sosyal kaytarmayı etkileyen faktörler ve sağlık kurumlarında sosyal kaytarmanın önemi ele alınmaktadır

1.1. SOSYAL KAYTARMANIN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Geçmiş tarihlerden bu yana insanlar bir arada çalışmayı öğrenmiş ve bu şekilde, kazanabileceklerinden daha fazla başarı elde etmişlerdir. Daha büyük topluluklar, sosyal normlar, yasal ve karmaşık bürokratik sistemler ve hatta imparatorluklar oluşturmuş ve dünya tarihi açısından önemli gelişmelere yol açmışlardır. İşletmeler açısından ise özellikle 18. ve 19. yüzyılda Avrupa’da meydana gelen ve seri üretime yol açan Sanayi Devrimi’nden sonra, gruplar halinde çalışma yeteneği ve uyum daha da önem kazanmıştır (Atiku, 2020: 1-17).

Günümüzde ise yoğun rekabetten kaynaklı işletmelerin global pazarlarda yer edinmelerini sağlayabilmeleri ve rakiplerine kıyasla rekabet avantajı kazanmaları için bireysel olarak karar vermek yerine “ortak karar verme mekanizmaları” oluşturmaları ve bir arada hareket etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarından daha verimli sonuçlar almak için takım çalışmalarına yönelmeye başlamışlardır (İlhan ve İnce, 2015: 127). Takım çalışmalarında her bir üyenin ortak amaçlara sahip olması ve üyeler arasında iletişimin şeffaf ve dürüst olması yapılan işin verimliliğinin artmasını sağlayacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 59). Fakat takım halinde çalışmalar, bireylerin motivasyon ve performansını düşüren çeşitli durumlardan dolayı her zaman hedeflendiği kadar büyük kazanımlarla sonuçlanmaz.

Takım çalışmalarına işletmelerde yaygın olarak rastlandığı ve bazı işlerin yapılmasında vazgeçilmez olduğu düşünüldüğünde, bireylerin bir arada çalışırken ekip çıktılarının

hangi faktörler tarafından etkilendiğini belirlemek önemli bir konu haline almaktadır. Bireylerin motivasyon ve performansını etkileyen bu faktörlerin incelendiği araştırmalardan bazılarının sonuçları, bireylerin ortaklaşa yaptıkları işlerde bireysel olarak yaptıkları işlerle karşılaştırıldığında genellikle daha az gayret gösterdikleri yönünde bulgular ortaya koymuştur (Karau ve Williams, 1993: 681). Bu durumu açıklamak için literatürde sıklıkla sosyal kaytarma (social loafing) kavramı kullanılmaktadır.

Sosyal kaytarmanın temeli Ringelmann Etkisi'ne dayanmaktadır. Kolektif ortamda bulunan bireylerde bireysel çabaların azaldığını ilk kez rapor eden Ringelmann, 1880'li yıllarda, bir grup öğrenciden halat çekmesini istemiş ve öğrencilerin kuvvetlerini gözlemlemiştir. Öğrencilerden tek başlarına ve gruplar halinde aynı işlemi yapmaları istenmiştir. Ringelmann bu deneyin sonunda bireylerin dahil olduğu gruptaki kişi sayısı arttıkça bireyler tarafından uygulanan kuvvetin azaldığını gözlemlemiştir. Bireylerin bir arada çalıştıkları grubun üye sayısı ile gösterdikleri çabanın ters yönlü bir ilişki içinde olması ise bu nedenle "Ringelmann Etkisi" olarak bilinmektedir (Kravitz ve Martin, 1986: 938).

Sosyal kaytarma; bireylerin grup halindeki çalışmalarında ortaya çıkmakta ve bireyin bu grup içinde kendini saklamaya ve görünmez olmaya yönelik gösterdiği çaba ile birlikte grup içinde koordinasyonsuzluğa yol açmaktadır (Uslu ve Çavuş, 2014: 52). Bu kavram özellikle spor bağlamında, kürek çekme, amigo, yüzme ve koşu gibi sporların yanı sıra hentbol ve futbol gibi etkileşimli sporlarda ortaya çıkmakta, grup etkinliğini ve verimliliğini negatif yönde etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Høigaard ve diğerleri, 2010: 408).

Sosyal kaytarma; önemli becerilere, bilgilere ya da katkı potansiyellerine sahipken bir arada çalıştıkları grup üyelerine yardım etmekten bir fayda sağlayacaklarını düşünmeyen çalışanların sorumluluklarında olan işi yapmak istememeleri ve geri durmaları olarak ifade edilmektedir (Williams ve diğerleri, 1981: 310). Høigaard ve diğerleri (2010; 416) ise bireylerdeki bu davranışı grup halindeki çalışmalarda birlikte çalıştıkları bireylere kıyasla işin yapılması ile ilgili süreçlerde bireylerin

motivasyonlarının ve iş için çaba göstermeye yönelik isteklerinin azalması şeklinde tanımlanmaktadır.

Steiner 1972 yılında yürüttüğü çalışmasında bir grup içerisinde çalışan bireylerin performanslarında meydana gelen düşmeyi; motivasyon düzeylerindeki azalmaya veya grup içindeki koordinasyonda meydana gelen bozulmaya bağlamıştır. Bireylerde gözlenen bu davranış için ilk kez “sosyal kaytarma” kavramını kullanan Latane ve diğerleri (1979), çalışanların performanslarında ve verimlilikte azalmaya neden olan bireysel çalışmalardan ziyade grup çalışmalarında görülen bu davranışı “rahatsızlık/hastalık” olarak; bir grup olduğunda ortaya çıkması nedeniyle de “sosyal” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca rol ve sorumlulukların bireyler arasında yayılması grupların doğasında olan bir özellik olarak görüldüğünden, bazı araştırmacılar tarafından sosyal kaytarma kavramı, daha tarafsız bir terim olan “sorumluluk yayılımı” olarak da ifade edilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1546).

Webb (1997; 208) kişilerin yapmaktan sorumlu oldukları görevler konusunda kendilerini yetersiz ve yeteneksiz hissetmelerinin bireylerde grup içerisinde gösterecekleri katkının grup arkadaşları ve üstleri tarafından fark edilemeyeceği inancına neden olduğunu ileri sürmüş ve sosyal kaytarma davranışını bu açıdan değerlendirmiştir.

Takım üyelerinin bilinçli ya da bilinçdışı olarak işlerden kaçınma eğiliminde bulunmaları nedeniyle Kerr ve Tindale (2004; 625) tarafından “süreç kaybı” olarak değerlendirilen sosyal kaytarma kavramı, Liden ve diğerleri (2004; 299) tarafından bireylerin gruplar halinde çalışmaları durumunda karşılaşılabilecek görev belirsizliğine dayandırılmakta ve birçok meslekte ve her iki cinsiyette de görülen yaygın bir fenomen olarak görülmektedir (Karau ve Williams, 1993: 682).

Pabico ve diğerlerine (2008; 25) göre ise sosyal kaytarmanın görüldüğü gruplarda bireyler bedavacı ve safdil şeklinde iki farklı rol üstlenmektedirler. Bedavacı bireyler, grupta kendilerine verilen işleri yerine getirmek için çaba göstermemelerine rağmen

gruptaki diğer bireylerle aynı çıktıya ulaşır ve aynı ödülü alırlar. Bedavacılığı bu nedenle ekonomi sorunu olarak gören araştırmacılar da bulunmaktadır.

1.2. SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI İLE İLGİLİ TEORİLER

Latane ve diğerleri (1979) bireylerde sosyal kaytarma davranışına neden olan durumları araştırmak üzere bir grup katılımcı ile yürüttükleri bağırma deneyinde sosyal kaytarma davranışını ortaya çıkaran nedenler üzerine üç farklı görüş ortaya koymuştur:

□ Atfetme ve eşitleme: Latane ve diğerleri (1979); deneye katılan katılımcıların diğerlerinin kendilerinden daha az ses çıkardıklarını düşündüklerinde diğer katılımcıların kaydardıklarını hissettikleri tespit edilmiştir. Deney sonucunda araştırmacılar; katılımcıların bu düşüncelerinden dolayı kendi ses seviyelerini de düşürdükleri sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcılara verilen kulaklıklar bu tür bir kaytarma ihtimalini düşürse de Latane ve diğerleri (1979) tarafından bu durum katılımcıların deneye diğerlerinin kaytarma yapacağı önyargısı ile başladığı şeklinde yorumlanmıştır.

□ En üst kapasitenin altında amaç belirleme: Bireyler, deneye katılan katılımcı sayısı arttıkça daha az bağırma davranışlarının yeterli olacağını düşünmektedirler. Bu durumda katılımcılar verilen görevin yerine getirilmesinde üst düzeyde çabanın gereksiz olduğunu düşünmektedir.

□ Girdi ve çıktı arasındaki azalan durumsallık: Katılımcılar sadece tek başlarına olduklarında performanslarının ayırt edilebilir olduğunu, kalabalıkta ise kaybolduklarını düşünürler. Bu nedenle kaytarma davranışı sergilemektedirler.

1970'li yıllardan sonra sosyal kaytarma kavramına olan ilginin artmasıyla birlikte bu konuya yönelik çalışmalarında sayısı gittikçe artmaya başlamıştır. Gün geçtikçe sosyal kaytarma kavramına verilen önem artmış ve ortaya çıkmasına neden olan etmenler ile ilgili daha fazla araştırma yapılmış buna bağlı olarak çeşitli teoriler ortaya atılmıştır

(Balcı, 2017: 376). Bu konuda yapılan araştırmalara öncülük edenler arasında; Shepperd (1993), Harkins ve Szymanski (1989), Jackson ve Williams (1985), Karau ve Williams (1993) isimli araştırmacılar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda farklı etmenlerin bireylerin sosyal kaytarma davranışına muhtemel etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Fakat tüm çabalara rağmen araştırmalara konu olan bu değişkenler tek bir model altında toplanamamıştır. Ancak bu teori ve modelleri sosyal kaytarmann nedenleri üzerine geliştirilmiş ve sosyal kaytarma ile çelişen teori ve modeller olmak üzere iki gruba ayırarak incelemek mümkündür. Bu teori ve modeller aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.2.1. Sosyal Kaytarmann Nedenleri Üzerine Teori ve Modeller

Sosyal kaytarma davranışının oluşumunu açıklamaya çalışan önemli teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller aşağıda açıklanacak ve sosyal kaytarma davranışının oluşumuna yaklaşımları ifade edilecektir.

1.2.1.1. Sosyal Etki Teorisi

Kişinin inanç, tutum ya da davranışlarının bulunduğu ortamlardaki kişilerden etkilendiğini ifade eden ‘‘Sosyal Etki Teorisi’’ bir üst kuram olarak 1981 yılında Latane tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre sosyal kaytarma kavramını ‘‘bir insan veya hayvanın; diğerlerinin varlıkları ya da faaliyetlerinin bir sonucu olarak, psikolojik ve duygusal açıdan bir değişime uğraması ve bunun davranışlarına yansımaları’’ şeklinde tanımlamıştır (Goldsmith, 2015: 23).

Latane ve diğerleri (1979) Sosyal Etki Teorisi’ni referans olarak kullanmış ve üç varsayım öne sürmüşlerdir:

- Birey alışma ortamında sosyal etkiye maruz kalıyorsa, diğer çalışanların sayıca artmaları bu birey üzerindeki sosyal etkiden kaynaklı olan baskıyı azaltacaktır.

- Bireyin çalışma ortamında harcadığı çaba ayırt edilebilir düzeyde değilse, birey daha az çalışacaktır.
- Bireyin çalışma ortamında yaptığı iş farklı kısımlara ayrılıyorsa ve yaptığı iş karşılığında aldığı ödül miktarında azalma oluyorsa, birey daha az çalışmayı tercih edecektir.

Teoride geçen ve bireylerin davranışlarına etki eden bu değişim her zaman benzer şekilde gelişmemektedir (Yıldız, 2016: 43). Örneğin; bir öğrenci, bulunduğu sınıftaki diğer öğrencilerin konuşma, davranış ve eylemlerine maruz kalır. Bu maruziyet sonucu ortaya çıkan etki ise; sınıftaki kişi sayısı, kim oldukları ve muhtemelen kişilerin diğerlerine göre farklılıkları veya onlara karşı kazanılmış olan önyargılara göre şekillenir. Kişi kendisi üzerinde en büyük etkiye sahip olan değişkeni benimser ve buna paralel olarak duygu, düşünce veya davranışlarında değişim meydana gelir (Nettle, 1999: 100). Bahsedilen bu etki olumlu ya da olumsuz bir şekilde algılanabilir; planlı veya bilinçsiz bir şekilde, kısa bir zaman diliminde ya da tam tersi uzun bir süre sonra ortaya çıkabilir. Gerçekleştirilen bir eylemin belirli bir grup veya bir kişi üzerinde anında ve direk olarak etki yaratmasının yanında; bazen bu etkiler faaliyetle doğrudan ilişkide bulunmayan kişilere ve örgütlere de ulaşabilmektedir (Porter ve Kramer, 2011: 9).

1.2.1.2. Beklenti-Değer Teorisi

Kolektif ortamlardaki düşük motivasyon ve çabayı Beklenti-Değer Teorisi çerçevesinde açıklayan birçok araştırma bulunmaktadır (Karau ve Williams, 1993; Shepperd, 1993). Motivasyonun, çalışanların tutum ve davranışlarına etki ettiğini ve bu durumun çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar sonucunda alacakları çıktı ile ilgili beklentilerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Beklenti Değer Teorisi tipik olarak “beklenti”, “araçsallık” , “değer” ile açıklanmaktadır (Karau ve Williams, 1993: 684).

Beklenti bileşeni, performansın çabaya bağlı olduğu yani daha büyük çabaların daha iyi bir düzeyde performansa yol açacağı algısını ifade etmektedir. Örneğin, bir öğrenci sıkı bir şekilde çalışırsa, ev ödevinden iyi bir not alabileceğine inanabilir (yüksek efor

beklentisi). Diğer taraftan, ödev notunun iyi olmasının kendi yeteneğinin ötesinde olduğuna ya da harcadığı çabanın ve ortaya çıkan sonucun onu tatmin etmeyeceğine inanabilir (düşük çaba beklentisi). Araçsallık ise belirli bir seviyedeki bu performansın belirli bir iş sonucuna yol açacağını ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında araçsallık bir beklenti türüdür, ancak çaba ile ilgili bir beklenti yerine performansla ilgili bir beklentiye yansıtılmaktadır (Shepperd ve Taylor, 1999: 1147).

Değer bileşeni ise; bu sonuçların kişi tarafından ne kadar değerli görüldüğü ile ilgilidir. Ev ödevi örneğinde, öğrencinin ders notu büyük ölçüde ödevinden aldığı nota bağlı olabilir ve bu durum öğrenci için ödevden alacağı notu önemli kılacaktır (yüksek değer). Diğer taraftan, ödev notunun öğrencinin ders notu üzerinde ihmal edilebilir bir etkisi olabilir (düşük değeri) (Shepperd ve Taylor, 1999: 1148). Önemli olan değer, yalnızca kişinin sonucu ne kadar önemli veya ödüllendirici bulduğuna bağlı değildir; aynı zamanda, sonucun elde edilmesiyle ilişkili maliyetlere (psikolojik ve maddi) de bağlıdır. Dolayısıyla sonuç değeri, sonucu elde etmenin karşılığını ve sonucu elde etmenin maliyeti arasındaki farkı temsil eder (Shepperd, 1993: 76). Beraber bakıldığında çaba motivasyonu; beklenti, araçsallık ve sonuç değerinin ürünü olarak ifade edilebilir (Karau ve Williams, 1993: 684).

1.2.1.3. Kolektif (Ortaklaşa) Çaba Modeli

Yapılan çalışmalarda bireysel çaba ile motivasyona yönelik tek yönlü bakış açısının yeterli olmamasından dolayı Kolektif (Ortaklaşa) Çaba Modeli (CEM) adı verilen grup görevlerini gerçekleştirmek amacıyla bireysel çabaların birleştirildiği bir model olarak tanımlanan motivasyon teorisi öne sürülmüştür (Smith ve diğerleri, 2001: 151). Bireylerin sosyal kaytarma davranışını açıklamak için öne sürülen bu modelde; bireylerin başkalarıyla birlikte sorumluluk sahibi oldukları görevler için çaba harcıyıp harcamayacağına çıktığıya verdikleri değer belirleyici olduğu ileri sürülmektedir. Yani bu model; bireylerin değer verdiği çıktılarının elde edilmesinde çabalarını sarf etmeye istekli olduklarını ileri sürmektedir. Bu yüzden bireylerin yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olmadan önce bir dizi farklı faktörü algılamaları gerekmektedir (Karau ve Williams, 1993: 682-685).

Bu model bireylerin işe karşı geliştirdikleri motivasyonda Beklenti-Değer Modeli'nin temel varsayımlarının kapsamını genişletmektedir. Verilen görev sonunda ulaşılabilecek olan çıktılar, grubu oluşturan üyelerin her biri için önemliyse ve arzu edilen çıktılara ulaşmak için grup içinde yardımlaşacaklarına inanıyorlarsa, bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemeyeceklerini ileri sürmektedir. Sonucun önemli olduğunu düşündükleri bu tür durumlarda, bireyler gereken performansı göstermeyen veya sosyal kaytarma yapacağını düşündükleri grup üyelerinin görev sonucuna etkisini azaltmak amacıyla sosyal telafi yolunu tercih edebilirler. Tersini durumda ise çıktı bireyler için önemli değilse ve bireyler gösterecekleri katkının sonuca olan etkisinin az olacağına inanırlarsa veya sosyal kaytarma yapacağına inandıkları diğer üyelerin performans kayıplarını telafi edemeyeceklerini düşünürlerse daha az çaba harcama yoluna gideceklerdir (Kassin ve diğerleri, 2013: 97).

Kolektif Çaba Modeli'ne göre; sosyal kaytarma davranışı gruptaki kişi sayısı ve grubu oluşturan kişilerin özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda gruptaki üyelerin değerlendirileceğini hissettiği zaman, aralarındaki ilişki iyi olduğunda, katkıların karşılaştırılması için bir standart oluşturulduğunda, çıktıya ulaşmak için harcadıkları çaba ve katkılarını önemli gördüklerinde, sorumlu oldukları işlerin önemli ve anlamlı olması durumunda bireylerin sosyal kaytarma davranışı gösterme oranları azalmaktadır (Zhu, 2013: 39).

1.2.1.4. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi (Social Exchange Theory)

1960'lı yıllarda geliştirilen bu teori için sosyal ilişkiler bir tür kaynak mübadelesi (değişimi) şeklinde ifade edilmektedir (Blau, 1960: 555). Değiştirilen bu kaynaklar sadece mal veya para gibi somut kaynaklar değil, aynı zamanda sosyal olanaklar veya dostluk, arkadaşlık gibi maddi olmayan kaynaklar da olabilmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi'nin temeli; tarafların ödüllendirici olacağı beklentisi ile ilişki içine girip bu ilişkileri sürdürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Kişi başkaları tarafından gıpta edilme, arkadaşlık, saygınlık gibi kazanımlar elde etme amacıyla ilişki kurmaktadır (Lambe ve diğerleri, 2001: 13).

Bireylerin kurdukları ilişkiler “sosyal mübadele ilişkisi” ve “ekonomik mübadele ilişkisi” olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyler arasında kurulan ilişkinin karşılıklı olarak belirli zorunluluk ve şartlar taşıdığı ilişki “ekonomik değişim ilişkisi” iken bu durum sosyal mübadele ilişkisi için geçerli değildir. Sosyal mübadele ilişkisinde, ilişkiyi oluşturan kişiler arasında kurallar ya da anlaşmalar bulunmamaktadır (Bolat ve diğerleri, 2009: 219). Bireyler arasındaki bu ilişki birbirlerine yardım etmeleri ve iyilik yapmaları üzerine kuruludur. Bireyler yardım ettikleri ya da iyilik yaptıkları kişilerin de kendilerine iyilik yapacağını düşünmekte ve buna dair bir beklenti duymaktadır. Bu beklentiler ise karşılıklı olarak karşılandığı müddetçe ilişki sürekliliğini korumaktadır (Köksal, 2012: 5).

Sosyal Mübadele Teorisi üç temel bileşenden oluşmaktadır. İlk olarak sosyal mübadele ilişkisi taraflar açısından ödülleri ve maliyetleri birlikte getirdiğinden bu ilişkinin sonucu, ilişkinin “ödül maliyet oranı” olmaktadır. Bu oran basit bir şekilde matematiksel olarak açıklanmaktadır (Ödül–Maliyet=Çıktı). Bu ilişkinin ikinci temel bileşeni ise bireyin ödül alma beklentisi yani “karşılaştırma düzeyi” dir. Bu beklentiler genellikle ilişkilerin modellerine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin; kişinin ailesi ile kurduğu ilişkiden beklentisi, iş arkadaşları ile kurduğu ilişki beklentisiyle aynı değildir. Bir kişinin diğer bireylerle kurduğu ilişki üzerine kendi tecrübelerinin veya medya araçları gibi dış etmenlerin etkilerini anlamak önemlidir. Bu açıdan bakıldığında kişinin “ne tür bir beklenti içindesiniz?” sorusuna verdiği cevaba dikkat edilmelidir. Buradaki nihai sonuç kişinin ilişkiye dair algısı ile ilgilidir. Kişi ilişkisinde maliyetlerden daha çok ödül algılıyorsa ilişkiye ait çıktı beklentileri ile eşleşir ya da beklentisinin üstünde bir çıktı ile karşılaşır (Çıktı>Karşılaştırma Düzeyi). “Alternatiflerin karşılaştırma düzeyi” ise Sosyal Mübadele Teorisi’nin temel bileşenlerinden sonuncusudur. Bir ilişkinin sürekliliğinde ya da sona ermesinde, mutlaka alternatiflerin karşılaştırma düzeyinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumda kişinin cevaplaması gereken birtakım sorular ortaya çıkmaktadır. “İlişkide kalma alternatifleriniz nelerdir?” ve “bu ilişki sona erdiğindeki durumun var olandan farkı iyi yönde mi kötü yönde mi olacak?” (Thibaut ve Kelley, 1959: 31-99).

Çalışma ortamında üst ve astlar arasındaki mübadele ilişkisinin iyi olmasının, işe karşı daha istekli olma ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri gibi çalışanlar üzerinde olumlu yönde etkileri bulunmaktadır (Taşçı ve Koç, 2007: 374). Murphy ve diğerleri (2003; 61-84) çalışmalarında sosyal kaytarmayı çalışanlar ile yöneticiler arasındaki düşük düzeyde kaliteli değişim ilişkisine karşı geliştirilen bir yanıt yolu olarak ele almışlardır. Bu çalışmaya göre; çalışan ile yöneticisi arasında düşük düzeyde kaliteli bir değişim ilişkisi varsa çalışanlar işlerine karşı çabalarının tamamını harcamak için istekli olmayabilirler. Buna karşılık yöneticileri ile yüksek düzeyde kaliteli değişim ilişkisine sahip olan çalışanlar ise verilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaktan çekinmezler. Çünkü bireylerin ve grupların görev performansı liderin performansına da katkıda bulunur. Takım arkadaşı ile yüksek kaliteli ilişki içerisinde bulunan bireyler çabalarını azaltmaya daha az ve gruba tam olarak katkıda bulunmak için daha fazla istekli olurlar. Ancak takım arkadaşları ile düşük kaliteli ilişki içerisinde bulunan bireyler çabalarını esirgemek için tereddüt etmez ve başkalarının da gevşeklik göstermesinde bir sakınca görmezler.

1.2.1.5. Heves Azalması

Başka insanların varlığı bireyler için yalnızca sosyal etki kaynağı olduklarında olumlu bir etki yaratmakta; yan hedefler durumunda olduklarında ise bireylere olumsuz ve dürtü azaltıcı yönde etki etmektedir (Karau ve Williams, 1993: 682). Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda başkalarının varlığının bireylerde heves azalması meydana getireceğini ileri sürülmüştür (Williams ve diğerleri, 1981: 303).

Araştırmacılar grup halindeki çalışmalarda üyeler arasında karşılaştırma yapmanın zorlaştığını ve bu durumun ise bireylerin değerlendirilme kaygısını azalttığını düşünmektedirler. Ayrıca Williams ve diğerleri (1981;303) tüm grup üyeleri erkek olan öğrenciler ile yaptıkları alkışlama ve bağırma deneylerinde öğrencilerin tek başlarına ve grup halinde bağırma, alkışlama seviyelerinde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jackson ve Williams (1985) sosyal kaytarma ve sosyal kolaylaştırma teorilerinin özelliklerini birleştirdikleri deneylerinde katılımcıları bilgisayar başında bir deneye tabi tutmuşlardır. Deneyde katılımcılardan kolay ve karmaşık olan labirentleri

bireysel ve grup halinde geçmelerini istemişlerdir. Bu çalışmalarında bireyler için gruptaki diğer üyeler sosyal etkinin bir dış kaynağı oldukları için varlıklarının bireysel dürtüyü azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.2.1.6. Değerlendirme Potansiyeli

Değerlendirme potansiyeli kavramı grup içindeki bireylerin çıktıya sağladıkları katkının ayırt edilebilir olma durumu ve değerlendirilebilme ölçüsünü ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar; grup içinde değerlendirme yapma davranışının veya ayırt edilebilirliğin azalmasının sosyal kaytarma davranışına sebep olduğunu ileri sürmüşlerdir (Suleiman, 2008: 295). Bireylerde sosyal kaytarma davranışının en önemli belirleyicilerinden biri değerlendirmelerin grup üyelerinin davranışlarının gözlenerek tanımlanabildiği algısıdır. Bu nedenle Miller (2001; 8), sosyal kaytarmayı bireyin algısına bağlı olarak değerlendirmenin daha doğru olacağını düşünmektedir. Ayrıca belirsizliğin olduğu durumlarda grup içinde var olan değerlendirme potansiyelinin olumlu veya olumsuz olması bireylerin uyarılmasına etki etmektedir.

Bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinde grup içindeki ayırt edilebilirliğin etkisi Williams ve diğerleri tarafından 1981 yılında yaptıkları bir deney aracılığıyla incelenmiştir. Bu deneyde yer alan deneklerden ilk olarak bireysel olarak bağırma ardından ortak etkileşimli ve ortak bir görev olarak bağırma istenmiş ve sonuçlar izlenmiştir. Bu sonuçlara göre; değerlendirme potansiyeli, bireysel görevlerde tamamen ayırt edilebilir olurken; ortak etkileşimin var olduğu işlerde kısmen ayırt edilebilir olmakta ve ortaklaşa görevlerde ise ayırt edilmesi zorlaşmaktadır (Williams ve diğerleri, 1981: 304). Szymanski ve Harkins (1989; 934)'ye göre bu nedenle bireylerin değerlendirilebilmeleri için bireysel düzeyde çıktılarının bilinmesi ve karşılaştırılmasında kullanılacak kişisel ve sosyal bir standardın olması gerekmektedir. Aynı zamanda bireylerin yapacakları işlerde diğerleri tarafından değerlendirilmelerinin yanı sıra kendi kendilerini de değerlendirmeleri sosyal kaytarma olasılığını azaltmak için yeterli olabilmektedir.

1.2.1.7. Çabanın (Efor) Gereksizliği

Karau ve Williams (1993; 683)' a göre grup halinde çalışan bireyler, çıktıya yaptıkları katkının daha kaliteli bir grup çıktısı için çok da gerekli olmadığını düşündüklerinde yapacakları iş için daha az çaba harcama eğilimi gösterirler. Gruptaki her bir üyenin çıktıya sağladığı katkının ayırt edilebilirliğine bağlı olarak bireysel çabada değişiklikler meydana gelmektedir. Tam tersi durumda ise bireyler harcadıkları çabaların ve ortaya koydukları girdinin çıktı üzerinde fazla bir etki yaratmadığını düşündüklerinde efor sarf etmek istememektedirler. Farklı kuralları esas alan ve basit olmayan aşamalı görevlerde; diğer grup üyelerinden herhangi birinin belirli düzeyde performans kriterine ulaştığı zaman grubun başarıya ulaştığını düşünen bireylerde ileriye yönelik harcaacakları çabalar gereksiz görülmekte ve kolektif çabalarını azaltma eğilimi göstermektedirler.

1.2.1.8. Çabanın Denkliği

Çabanın denkliği kavramı; kolektif çalışma ortamında olan bireylerin işe karşı gösterecekleri çabayı belirleme noktasında diğer çalışanların çabalarına göre ayarlama yapma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla iş arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptığını düşünen bireyler aynı şekilde kaytarma davranışına yönlenecektir. Harkins ve Jackson (1985; 457-465), gönüllü katılımcıların diğer katılımcıların iş yapmalarına ait beklentilerini tespit etmek amacıyla bir bağırma deneyi gerçekleştirmişlerdir. Bu deney sonucunda araştırmacılar bireylerin çabalarını diğerlerine göre belirlemeye çalıştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Zalesny ve Ford (1990) iş tutumlarını inceleyen araştırmasında bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri algılarının ve motivasyonlarının, iş arkadaşlarının tutum ve davranışlarından ne düzeyde etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Schnake (1991), ortak çalışma gruplarında grup üyelerinin çalışma arkadaşlarının kaytarma yapacağına dair beklentileri arttığında niceliksel performanslarının düştüğü sonucuna ulaşmıştır.

1.2.2. Sosyal Kaytarma ile Çelişen Teoriler

Sosyal kaytarmayı açıklayan teori ve modellerin yanı sıra sosyal kaytarma kavramı kabul görmüş bazı teoriler ile de çelişmiştir. Örneğin, Latane ve diğerlerinin (1979) deneyi “Değerlendirilme Kaygısı” ve “Sosyal Kolaylaştırma Teorisi” ile ve daha ileriki yıllarda Williams ve Karau’nun (1991) deneyi, “Sosyal Telafi Teorisi” ile ters düşmüştür.

1.2.2.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Bir arada çalışma bağlamında, başkaları tarafından izlenmenin, sosyal değerlendirme endişesiyle uyarılmayı artırarak, kişilerde itibarla ilgili bireysel markalaşmaya yol açtığı ve performansı etkilediği iddia edilmektedir. Başkaları tarafından izlenmenin, hayvan ve insan davranışları üzerinde korku ve davranışsal engellemeden cazibe ve gösterişe kadar güçlü bir etkisi vardır. Teorinin temeli kişinin başkalarının varlığına karşı duyarlı olması ve davranışını buna göre değiştirmesi düşüncesine dayalıdır (Engelmann ve diğerleri, 2015: 147).

Sosyal kolaylaştırma, bireyin gözlenirken fiziksel ve bilişsel performansının iyileştirildiği/bozulduğuna dair genel bir fenomeni ifade eder. Performansın kolaylaştırılıp engellenmeyeceğini belirleyen faktör, bireyin gerçekleştirdiği görevin iyi öğrenilmiş (basit) veya yeni (zor) olmasına bağlıdır. Araştırmalar, iyi öğrenilmiş görevlerin gözlem altında kolaylaştırıldığını, yeni görevlerin ise gözlem altında engellendiğini göstermiştir (Zajonc, 1965: 273). İlk önce etki yalnızca birkaç kişinin aynı işi yaparken diğerlerinin eylemleri nedeniyle davranışlarının nasıl değiştiği şeklinde incelenmiştir. Daha sonrasında ise araştırmalar ko-aktif (birlikte hareket/eylem) olmayan ya da pasif gözlemlere yönelmiştir. Bu gözlemlerde hayvan davranışlarının dahi tek başlarına hareket etseler bile sadece izlendiklerini hissettiklerinde değiştiği sonucuna ulaşılmıştır (Guerin, 2010:1629).

Sosyal Kolaylaştırma Teorisi'nin kökeni Norman Triplett'in 1898'de gerçekleştirdiği deneyine dayanmaktadır. Triplett bu deneyinde; bisiklet yarışmalarında kişilerin rakipleriyle yarışırken tek başına gösterdikleri çabadan daha fazla çaba sergilediklerini ortaya koymuştur. Başka bir deneyde ise bir grup çocuğun başkaları ile birlikte makara çektiğinde yalnız başına olduklarından daha fazla oltaya misina sardıklarını gözlemiştir (Triplett, 1898: 507).

Sosyal Kolaylaştırma Triplett'in bu deneyine dayanırken sosyal kaytarma ise Sanna (1992)'ya göre Ringelmann'ın ip çekme deneyine dayanır. Ringelmann deneyinde öğrenciler bireysel olarak gösterdiği performansa nazaran grup içinde daha düşük performans göstermişlerdir. Bir başka deyişle Triplett'in 1898 yılında gerçekleştirdiği deneyde birlikte çalışmak daha iyi bir performansa yol açarken, Ringelmann'ın 1913 yılındaki deneyinde ise birlikte çalışmak bireysel çalışmaya göre daha kötü performansa yol açmıştır. Bu nedenle Sosyal Kolaylaştırma Teorisi sosyal kaytarma kavramı ile gelişmektedir.

1.2.2.2. Değerlendirilme Endişesi Teorisi

Değerlendirilme endişesi, bazı araştırmacılara göre kişilerin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan endişenin spesifik bir türü olarak ele alınmaktadır. Ayrıca diğerlerinden olumlu bir değerlendirme alacağını veya olumsuz değerlendirilmeyeceğini düşünen kişinin aktif endişesi şeklinde de ifade edilmektedir (Irmer ve diğerleri, 2002: 1; Lee Bagley, 2007: 2). Bu araştırmacılara göre işe sağladıkları katkının olumsuz bir şekilde sonuçlanacağı veya istenmeyen bir izlenim yaratma korkusu ya da kişisel saygınlığını korumak gibi nedenlerle kişilerde değerlendirilme kaygısı ortaya çıkabilmektedir. Bu kaygı nedeniyle çalışanlar grup halindeki çalışmalarda katkılarını göstermek için daha fazla çaba harcamaktadır.

Sosyal kaytarmanın bir başka olası nedeni, bireysel çabaların grup bağlamında tanımlanamamasıdır. Toplu görevlerde, eğer ödüller tekdüze bir şekilde dağıtılırsa, bireyler "kalabalığa gizlenebilir"; yani bu durum bireylerin grup çıktısına daha az katkı yaparak veya yapmayarak grup başarısından yararlanabilecekleri anlamına gelmektedir

(Williams ve diğeri, 1981: 304). Szymanski ve Harkins (1989: 934)'e göre grup içindeki bireylerin her birinin işe sağladıkları katkının değerlendirilebilir ve diğer grup üyeleri ile karşılaştırılabilir olması; grup içinde sosyal kaytarma olasılığını ortadan kaldıran önemli faktörlerden biri şeklinde yorumlanmaktadır.

1.2.2.3. Sosyal Telafi Teorisi

Kolektif çalışma ortamında bulunan bireyler çalışma arkadaşlarının sorumluluklarında olan görevi yerine getirme konusunda kötü performans göstereceklerini düşünerek çabalarını artırma yoluna gitmektedirler. Bu durumun bireylerin bir arada çalıştıkları diğer bireylere karşı hissettikleri güven eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine duydukları güven durumu ve bireyler tarafından üstlenilmiş olan görevin anlamlı olup olmadığı sosyal kaytarma veya sosyal telafi oluşumunda etkin rol oynamaktadır. Diğer çalışanlara güvenleri düşük olan bireyler sosyal telafi yoluna gitmekte ve tek başına çalıştıklarından daha fazla çaba ile işlerini yapmaktadırlar (Karau ve Williams, 1997: 51).

Williams ve Karau'nun 1991 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş arkadaşlarına güven sorunu olan bireylerin çalışma ortamlarında sosyal telafi etkisiyle bir arada çalıştıklarında tek başlarına yaptıkları işlerde gösterdiklerinden daha fazla gayret gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ek olarak bireylerde sadece güven sorunu yaşadıklarında değil bununla birlikte çalışma arkadaşlarının işi yapma konusunda istek duymadıklarını ve yeteneksiz olduklarını düşündüklerinde sosyal telafinin ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir (Williams ve Karau, 1991: 571).

Hart ve diğeri (2001) deneylerinde katılımcılara çalışma arkadaşlarının yeteneğinin az olduğu bilgisi verildiğinde, bireylerin bu durumu telafi etmeye çalıştığını; çalışma arkadaşının yetenekli olduğu bilgisi verildiğinde ise sosyal kaytarma davranışında bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle çalışanlar arasındaki ilişki ve güven, gösterilen gayret ve katkı, bilgi ve beceri, gruba duyulan bağlılık ve grup içindeki uyum gibi etmenlere bu konuda yapılan çalışmalarda sıklıkla rastlanmaktadır (Wisse, 2008).

1.3. SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireylerin sosyal kaytarma düzeyleri üzerinde etkili olan unsurlar bireysel ve grupsal düzeyde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (bkz. Tablo1).

Tablo 1. Sosyal Kaytarmaya Etki Eden Faktörler

Bireysel Düzeyde Faktörler	Görevde Birbirine Bağımlılık Görev Görünürlüğü Ayırt Edilebilirlik Göreve Bağlanma Göreve Atfedilen Önem Derecesi Dağıtımsal Adalet ve Usul Adaleti Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kişilik Özellikleri Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları
Grupsal Düzeyde Faktörler	Grup Büyüklüğü Grup Kaynaşması/Bağlılığı İş Arkadaşlarının Algılanan Sosyal Kaytarması İş Arkadaşlarının Performanslarına Dair Beklentiler Sosyal Telafi

1.3.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Sosyal kaytarma kavramını bireysel düzeyde etkileyen faktörler (bkz. Tablo 1) aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

1.3.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık (Task Interdependence)

Bireylerin yaptıkları işlerin diğer grup üyeleri ile yakın etkileşim gerektirdiğini hissetme derecesini ifade eden bu kavram “grubu oluşturan üyeler arasındaki göreve dair oluşan etkileşimin derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Shea ve Guzzo, 1987: 323). Bir gruptaki bireylerin birbirlerine olan bağımlılığı benzer olabileceği gibi bu bağımlılık oldukça değişkenlik de gösterebilir. Ayrıca kendilerini diğerlerine fazla bağımlı hisseden bireylerde kişisel başarı hissi azalmaktadır (Manz ve Angle, 1986: 334; Pearce ve Gregersen, 1991: 838).

Bireylerin yerine getirdikleri görevlerde birbirine bağımlı olma derecesinin iş birliğini artırdığı düşünülse dahi bu durum her zaman olumlu sonuçlar doğurmamakta ve sosyal kaytarma davranışına sebebiyet verebilmektedir (Riggio, 2003: 336). Görevde birbirine bağımlılığın yüksek olması durumunda bireyler, gösterdikleri çabanın ayırt edilemeyeceğine inanmakta bu nedenle çabalarını azaltmayı doğru bulmaktadır. Tam tersi durumda ise bireyler harcayacağı çabanın fark edileceğine inanmakta ve daha fazla çaba sarf etmeye istekli olmaktadır. Grup içinde görevde birbirine bağımlılığın yüksek olması durumunda; kaytaran grup üyesinin aksattığı görevlerin diğer grup üyeleri üzerindeki etkisi daha fazla olduğundan bireyler sosyal kaytarma sergilediklerinde daha kolay fark edilecektir (Liden ve diğerleri, 2004: 297).

1.3.1.2. Görev Görünürlüğü (Task Visibility)

Görev görünürlüğü, çalışanların harcadıkları çabanın bir yönetici tarafından gözlemlendiğine ve fark edildiğine inanması şeklinde ifade edilmektedir. Bireylerin görev görünürlüğüne dair algıları değişken olmakla birlikte bu algılar sosyal kaytarmayı etkilemektedir (George, 1992: 192). Bireyler tek başlarına çalıştıklarında görev görünürlüğünü yüksek olarak algılamakta, grup halindeki çalışmalarda ise, görev görünürlüğü düşük olma eğilimindedir. Kolektif çalışma ortamlarında görevlerin birbirine bağımlılığı bireysel düzeyde katkının çıktıya ne derecede katkı sağladığını belirlemeyi zorlaştıracak ve bu duruma bağlı olarak görev görünürlüğü azalacaktır (Liden, 2004: 288).

Çalışma ortamında görev görünürlüğünün düşük olması; çalışanların performansının yüksek olması durumunda dahi yöneticiler tarafından performansın fark edilmesini güçleştirecektir. Bu durum bireylerde, Latane ve diğerlerinin (1979; 822) “kalabalıkta saklanma” olarak ifade ettikleri sosyal kaytarma davranışına sebep olmaktadır. Çünkü çalışanlar bireysel olarak çabalarının fark edildiğini ve ödüllendirildiğini ya da cezalandırıldığını düşündüğünde daha az kaytarma davranışı sergilemektedirler (Tan ve Tan, 2008: 106).

1.3.1.3. Ayırt edilebilirlik (Identifiability)

Ayırt edilebilirlik, bireylerin bir grup içinde harcadıkları çabanın diğerlerinden ayırt edilebilir olma durumunu ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar yaptıkları çalışmalar neticesinde ayırt edilebilirlik kavramının bireylerin gösterdikleri sosyal kaytarma davranışı üzerinde ters yönde bir etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır (Williams ve diğerleri, 1981: 309; Harkins ve Petty, 1982: 1225). Ayrıca bireyler değerlendirme potansiyelini sabit olarak algıladıkları zaman sosyal kaytarma davranışı sergilememektedir. Szymanski ve Harkins (1989: 937) yaptıkları çalışmalarında değerlendirme potansiyeli artıkça sosyal kaytarmanın ortadan kalktığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.3.1.4. Göreve Bağlanma / Bağlılık (Task Involvement)

Brickner ve diğerleri (1986; 763-770); öğrencilerle gerçekleştirdikleri bir deneyde düşük ve yüksek görev bağlılığına sahip öğrencilerin iş için harcadıkları çabaları değerlendirmiştir. Yüksek görev bağlılığına sahip öğrenciler değerlendirme olmamasına rağmen sosyal kaytarma davranışı sergilemezken, düşük görev bağlılığına sahip öğrenciler sosyal kaytarma davranışı göstermiştir.

Çalışanların içsel motivasyonunun yüksek olmasının, yöneticilere çalışanları denetlemeye ayırdıkları zamanı maliyetleri azaltacak fırsatlar bulmaya ayırma şansı verdiği düşünülmektedir. Bireyler, işlerine karşı geliştirdikleri içten bağlanma derecesi yüksek olduğunda, harcadıkları çabanın grup başarısına katkısının önemli olduğunu düşünmekte ve görev görünürlüğünün düşük olduğu durumlarda bile sosyal kaytarma davranışı sergilememektedirler. Bireylerde içten gelen bu bağlanma derecesinin düşük olduğu durumlarda ise bireysel çabalarının önemsiz olduğunu düşüncesine kapılabilmektedirler. Göreve bağlanmanın düşük olduğu bu durumda görev görünürlüğü ile kaytarma davranışı arasındaki ilişki kuvvetli olmaktadır (George, 1992: 192).

1.3.1.5. Göreve Atfedilen Önem Derecesi ve Görevin Anlamlılığı

Karau ve Williams (1993), gerçekleştirdikleri çalışmada bireylerin göreve verdikleri önem ve görevin anlamlılık derecesi artıkça sosyal kaytarma davranışının azaldığı ve bu yolla kaytarmanın ortadan kaldırılabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca Williams ve Karau (1997), bireyler için çalıştıkları görevin anlamlılığı düşük ise çalışma arkadaşlarının performansları düşük olsa dahi sosyal telafi gerçekleştirmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Grup halinde çalışan bireyler görevlerini grup çıktısı için önemli bulmadıkça, çaba göstermek istemezler. Örneğin; öğrencilere verilen bir ödevi parçalara bölerek vermek veya verilen görevleri basitleştirmek, öğrencileri fazla çaba harcamalarına gerek olmadığını düşünmeye itmektir. Çalışanlar genellikle kendilerine verilen görevin grup çıktısına olan katkısı önemsiz gördüklerinde fazladan çaba harcamaz böylelikle sahip olacakları faydayı artırmaya odaklanırlar (Liden ve diğerleri, 2004: 290).

Dick ve diğerleri (2009; 223-245) yapmış olduğu bir çalışmada, bireylerin görevlere yüklediği anlamın ve önemin yüksek düzeyde olması ile grup içinde sinerji etkisinin de yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Bir işi gerçekleştirmek için ortaya konulan bireysel performans toplamının genellikle beklenen düzeyden daha düşük çıkmasına neden olan bir grup üyesi mutlaka bulunmaktadır. Bu durum ise; “kaytarma etkisinden dolayı 1+1+1 toplamı 3’e eşit olmamakta ve genellikle daha düşük bir rakama karşılık gelmektedir” şeklinde ifade edilmektedir. Fakat grup üyeleri için grup çıktısı ve gerçekleştirilen görev önemli ve anlamlı hale getirilirse; 1+1+1 toplamı belki 4’e hatta daha yüksek bir rakama dahi karşılık gelebilmektedir. Bu durum literatürde sinerji etkisi olarak ifade edilmektedir.

1.3.1.6. Dağıtımsal Adalet ve Usul Adaleti Algısı

Çalışanlardaki eşitlik algısı, sosyal kaytarma davranışını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çalışanları motive eden ve performansını iyileştirici bir etkiye sahip olan dağıtımsal adalet kavramı ise çalışanların harcadıkları çabanın maddi olarak karşılığını alacağına dair olan inancıdır (Liden ve diğerleri, 2004: 288). Çalışanlara yaptıkları işler karşılığında verilen ücret ve ödüllerin adil dağılımının sağlanmasının

sergiledikleri sosyal kaytarma davranışlarında azalma meydana getirdiği yönünde iktisat literatüründe bulgular yer almaktadır. Ayrıca örgütsel davranış literatüründe de buna benzer yönde ilişkiler olduğuna yer verilmektedir (Özek, 2014: 36).

Usul adaleti kavramı ise; çalışma ortamında alınan kararlardaki usul ve politikaların adillliğini ifade etmektedir. Çalışanların usul adaletini nasıl algıladıkları ise davranışları üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bireylerin çalıştıkları işyerlerinde prosedürlere bağlı adalet algısı, çalışma performansları ve çıktı için harcayacakları çaba ile doğrudan bir ilişki içinde olmaktadır. Ayrıca varsayımın aynı görüşleri barındıran Eşitlik Teorisi ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır (Piezon ve Ferree, 2008). Eşitlik Teorisi'ne göre bireyler çalıştıkları ortamda iş arkadaşları ile eşit muamele görmek istemektedir. Buna bağlı olarak eşit muamele gördüğünü hissedenden bireylerde iş tatmini artmakta performanslarında iyileşme meydana gelmektedir (Koçel, 2014:398).

Bireyler için istenilen çıktıya ulaşmada gösterdikleri çabalarının karşılığı; işteki mevcut pozisyon, eğitim, çalışanın yaşı ve emeği olarak belirtilirken çıktı ise; adaletli bir şekilde belirlenen bir maaş, statü artışı, terfi, sorumluluk artışı olarak belirtilmektedir. Çalışanlara muamele edilirken girdi ile çıktı göz önünde bulundurulmalı ve denge sağlanmalıdır. Aksi halde çalışanlar bu durumu eşitsizlik olarak algılayabilmekte ve motivasyonları azalabilmektedir. Çünkü dağıtımsal adalet kavramı eşitliğin ve adaletin birbirleri ile denge içinde olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Kolektif çalışma ortamlarında grup üyeleri arasındaki uyum ve dayanışma grup çıktısının verimliliğini artıran unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanların adalet ve eşitlik algısını güçlendirmek için uyum ve dayanışma halinin sağlanması ve gruptaki tüm çalışanların eşit bir şekilde ödüllendirme yapılması gerekmektedir (Beugré, 2002: 1100).

1.3.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları; "işgörenlerin üstlenmesi gereken sorumluluk ve çalıştıkları örgütteki zorunlulukların dışında, tanımlanan rol ve beklentilerin ötesinde

örgütün başarısı için büyük öneme sahip olan gönüllü katılımları ve içten gelerek gösterdikleri gayret” olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988: 4). Bu durum ise bireylerin sosyal kaytarma davranışı ve gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumsuz bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Tan ve Tan’ın (2008) araştırmaları ve Liden ve diğerlerinin (2004) gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçları bu ilişkiyi destekler niteliktedir.

1.3.1.8. Kişilik Özellikleri

Smith ve diğerlerinin (2001) gerçekleştirmiş olduğu çalışma gibi bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerine neden olan faktörleri inceleyen bazı çalışmalar bireylerin kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Kişilik özellikleri ve bireysel farklılıklar çalışanların davranışlarını şekillendirmektedir. Özellikle dışadönüklük, nevroitiklik, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık gibi özellikler kolektif çalışma ortamındaki bireyler üzerinde etkilidir (Robbins ve Judge, 2012: 274).

Grup halinde çalışan bireylerin davranışlarında yalnızca kendi kişilik özellikleri değil grup üyelerinin kişilik özellikleri de etkili olmaktadır. Örneğin; bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinde grup içindeki kişilik özellikleri ve rolleri ile bağlamsal faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Tan ve Tan (2008: 106) yapmış olduğu çalışmada çalışkan ve sorumluluk hissi yüksek olan bireylerde sosyal kaytarma davranışının az görülmekle birlikte aralarında negatif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca grup motivasyonunun üzerinde kişiliğin potansiyel bir etkisinin olduğu yapılan çeşitli çalışmaların sonuçlarına da dayanmaktadır. Örneğin; Smrt ve Karau (2011)’ya göre yüksek düzeyde çalışma etiğine sahip olan bireylerde sosyal kaytarma davranışı gösterme oranı azdır.

Bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri ile sosyal kaytarma ilişkisini inceleyen az sayıda araştırmadan birini gerçekleştiren Baysinger ise (2011; 8) yapmış olduğu çalışmasında; sorumluluk alma ve uyumluluk özelliği bulunan bireylerin grup halindeki çalışmalarda bile kaytarma davranışı sergileme oranlarının düşük olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Ayrıca uyumluluk özelliği yüksek olan bireylerde işe karşı motivasyonun da yüksek olmasından dolayı kaytarma davranışı gerçekleştirme olasılığı düşük olmaktadır.

1.3.1.9. Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları

Bireylerde kaytarma davranışına sebep olan nedenlerden biri de sahip oldukları kültürel farklılıklardır. Grup halinde çalışan bireylerin davranışlarını sahip oldukları kültür ve iş arkadaşlarının kültürel özellikleri etkilemekte ve şekil vermektedir (Murphy ve Domicone, 2009: 1-10). Örneğin Earley (1989; 567-579) bu konu ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiş ve bireyselci düşünce ve inançlara sahip olan Amerikalı yöneticiler ile toplumculuğu ön planda tutan kültürel bir özellik gösteren Çinli yöneticilerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerini gözlemlemiştir. Araştırmacı; bireyselci özellik gösteren yöneticinin toplumsal özellik gösteren yöneticiye kıyasla daha fazla kaytarma gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Konu ile ilgili yapılmış olan bir meta analizi çalışmasında bireylerin kültürlerinin sosyal kaytarma davranışını etkileyen güçlü bir etmen olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sadece erkeklerden oluşan çalışma gruplarının kadın çalışma gruplarına oranla daha fazla kaytarma davranışı sergiledikleri ifade edilmiştir (Karau ve Williams, 1993: 697). Orbell ve Dawes (1981) ise yaptıkları çalışmada erkeklerin kadınlara oranla bedavacıların yükünü daha fazla taşıdığı sonucuna ulaşmıştır.

1.3.2. Grupsal Düzeyde Öncüller

Sosyal kaytarmayı grupsal düzeyde etkileyen faktörler (bkz. Tablo 1) aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

1.3.2.1. Grup Büyüklüğü

Yüksek düzeyde bir grup büyüklüğü kaytarma davranışı gösteren bireylerin adeta habitatıdır. Böylece birey kalabalıkta kolaylıkla saklanabilir ve gerektiği kadar çaba sarf

etmez fakat elde edilen grup çıktısı veya faydadan gruptaki diğer üyeler ile eşit miktarda pay alır. Buradan da anlaşılacağı üzere sosyal kaytarma özellikle yüksek düzeyde grup büyüklüğüne sahip olduğunda gizli, tehlikeli ve yaygın bir fenomen olarak ortaya çıkmaktadır (Balci, 2017: 382).

Bazı araştırmacılar, sosyal kaytarmanın grup büyüklüğü artıkça ortaya çıkmasının daha muhtemel olduğuna yönelik bulgulara ulaşmışlardır (Kerr, 1983; Strong ve Anderson, 1990; Aggarwal ve O'Brien, 2008). Robbins ve Judge (2012; 274) yaptıkları çalışmada grup büyüklüğü artıkça artan kişi sayısından dolayı verimlilik artışı yaşanacağı beklenirse de tam tersi sosyal kaytarma davranışının ortaya çıktığını ve verimsizliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu durumu destekleyen sonuçlara ulaşan araştırmalardan biri North ve diğerlerinin (2000) gerçekleştirmiş olduğu araştırmadır. Üç ve sekiz öğrenciden oluşan iki grubun yaratıcılığını karşılaştıran araştırmacılar, birey başına verimliliğin büyük grupta daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gruplardaki kişi sayısı artıkça çalışanların işe sağladıkları katkının ayırt edilebilirlik düzeyi düşmektedir. Grup içindeki ayırt edilebilirliğin düşmesi ise, çalışanların iş için harcadıkları gayret ve çıktıya sağladıkları kişisel katkının değerlendirilebilir olmasını zorlaştırmaktadır (Jones, 1984: 684). Bu durumu destekleyen bir çalışma ise Latané ve diğerleri (1979) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar; grup halinde kişilerden halat çekmelerini istedikleri bir deney gerçekleştirmiş ve grup büyüklüğü artıkça, halat çekme görevinde ortalama bireysel çaba miktarının düştüğünü bulmuşlardır. Ayrıca gruptaki kişi sayısının artmasından kaynaklanan iş ile ilgili geribildirim ve yöneticilerden gelen destek azlığı da çalışanların sosyal kaytarma davranışına yönelmesine sebebiyet vermektedir (Liden ve diğerleri, 2004: 299).

1.3.2.2. Grup Kaynaşması/Bağlılığı

Grup içerisindeki bireylerin birbirlerine olan yakınlık dereceleri ile bir arada olma isteklerini ifade etmektedir. Aynı zamanda grup kaynaşması kavramı; grup içindeki her bir bireyin grup üyesi olmaya verdikleri değer ve verilen görevler için çaba harcamaya istekli olma durumlarına karşılık gelmektedir (Aube ve Rousseau, 2005: 192).

Bireylerin bir arada çalıştıkları gruba bağlılıkları içinde buldukları gruptaki tüm olumlu ve olumsuz olay veya durumlarla ilişkilidir. Gruptaki çalışma arkadaşlarına güven duyma ve bir arada olmaktan hoşlanma, uyumlu olma ve grubun ortak amaçlarının önemli olduğuna inanma bireylerde olumlu grup bağlılığını artıran unsurlar olarak gösterilmektedir. Ayrıca bazı kaynaklarda birey bulunduğu gruptan ayrılmaya karar verdiğinde kendisini ait hissedebileceği başka bir grubun varlığından emin olmaması gibi unsurlar gruba bağlanma hissini artıran olumsuz etkenler arasında gösterilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 89).

Grup kaynaşması bireylerde sosyal kaytarma davranışı ile ilişki içinde olan faktörlerden biri olarak literatürde açıkça belirtilmiştir. Bir arada çalışan bireyler birbirleri arasında pozitif anlamda bir ilişki geliştirmez ve birbirlerine karşı sevgi duymazlarsa bu durum onları sosyal kaytarma davranışı sergilemeye itebilmektedir. Ayrıca grup üyeleri arasındaki “biz olma hissi” artıkça, sosyal kaytarma davranışının diğer grup üyeleri ile aralarındaki ilişkiyi negatif yönde etkileyeceğine dair inanç da artmaktadır (Liden ve diğerleri, 2004: 290).

Ayrıca grup kaynaşması ve bağlılığı kavramları ile yakın anlam taşıyan grup sargınlığı (uyumluluğu) kavramı da bireylerin içinde buldukları gruba aidiyet hissetmesi ve gruba bir arada olmaya devam etmesine neden olan her bir gücün birleşimi olarak ifade edilmektedir. Bu kavram ile gruptaki üyeler arasındaki sevgi pozitif yönde bir ilişki göstermektedir. Yani grup sargınlığı grup üyelerini birbirine bağlayan görünmez bir bağ gibidir. Fakat uyumlu yani sargın grup üyelerinin performansı artıran yönde etkileri bulunmakla birlikte olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir (Furnham, 2005: 487). Örneğin; Barlı (2007) yaptığı çalışmada gruptaki bağlılık artıkça sosyal ilişkilere verilen önemin arttığı bu durumun ise iş performanslarında düşüş ve verimlilik kaybı ile sonuçlanabildiği sonucuna ulaşmıştır.

Grup çalışmalarında sosyal sargınlığı etkileyen iki unsurdan biri bireylerde sosyal kaytarma davranışı bir diğeri ise sosyal beceri unsuru olarak görülmektedir. Grubu oluşturan üyeler bir arada çalışmak için yeterli düzeyde beceriye sahip olmadıklarında veya bireysel olarak sorumluluk almaktan kaçındıklarında bu durum olumsuz sonuçlara

neden olabilmektedir (Furnham, 2005: 487). Fakat Chang (2002) çalışmasında, bu olumsuz sonuçların gruplara verilen sosyal beceri eğitimleri sayesinde düzeltilebildiği ve bu sayede grup sargınlığını artırmaya yönelik beceri geliştirmelerinin sağlandığı sonucuna ulaşmıştır.

1.3.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Sosyal Kaytarması

Birlikte çalışan bireylerin, grup üyelerinden bir ya da birden fazlasının daha fazla çaba harcayabilecekken az ya da hiç katkı sağlamadıklarına dair algıları “iş arkadaşlarının sosyal kaytarması” şeklinde ifade edilmektedir (Comer, 1995: 647). Bireyler, diğer çalışanların kaytarma davranışı sergilediklerini algıladıklarında kendi davranışlarını da bu şekilde yönlendirebilmektedirler (Liden ve diğerleri, 2004: 293). 1983 yılında Kerr yapmış olduğu deneyde başarısızlığın bireylerin bilgi eksikliği veya yeteneksiz olmalarından kaynaklandığını algıladıkları zaman değil, bedavacılıktan kaynaklandığını düşündüklerinde çabalarını azalttıkları sonucuna ulaşmıştır (Kerr, 1983). Bazen bireyler iş arkadaşları gerçekte sosyal kaytarma davranışı sergilemeseler bile bu durumun tersini algılayabilirler. Algılanan kaytarma davranışı Tata (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre ise bireyler de isteksizliğe, tatminsizliğe ve eşitsizlik düşüncelerine sebebiyet vermektedir.

Orbell ve Dawes (1981; 37) çalışmalarında iş arkadaşlarının kaytarması sonucu daha fazla çalışmak zorunda kalan bireylerin grup içindeki rolünü “saf rolü” olarak adlandırılmıştır. Kidwell ve Bennett (1993) ise çalışmalarında bedavacı rolü ile sosyal kaytarma davranışı benzer olsa dahi kavramsal olarak farklılaştıkları noktaların bulunduğunu dile getirmişleridir. Bedavacı rolü üstlenen bireylerin rasyonel hesaplamalar yaptığını, sosyal kaytarma davranışı gösteren bireylerin ise bilinçli olmaksızın davranış sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergileme nedenlerinden biri de grup içinde saf rolü üstlenmekten korkmaları olabilmektedir. Bu nedenle bireyler, çalışma arkadaşlarının kaytarma davranışı sergilediklerini algılayarak, çabalarını azaltma yolunu

seçer ve saf rolü üstlenmekten kendilerini korumuş olurlar. Bu durum ise safdillik etkisi (sucker effect) olarak bilinmektedir (Hung ve diğerleri, 2009: 260).

1.3.2.4. Sosyal Telafi

Bireylerin diğer grup üyelerinin nasıl bir performans sergileyeceğine dair olan beklentileri sosyal kaytarma davranışı sergilemelerini etkileyen etmenler arasında gösterilmektedir. Çalışanlar diğer grup üyelerinin performanslarının iyi olacağını beklediklerinde veya bir düşünceye sahip olmadıklarında sosyal kaytarma davranışı sergileyebilmekte, kötü performans sergileyeceklerini düşündükleri zaman ise daha sıkı çalışmaktadırlar. Bu durum Sosyal Telafi Teorisi ile örtüşmektedir (Karau ve Williams, 1993: 684). Sosyal Telafi Teorisi'nde bireylerin diğerlerinin ellerinden geleni yapmayacaklarını bekledikleri durumlarda bu eksikliği gidermek amacıyla daha fazla çaba harcayacağı belirtilir. Bireylerdeki bu düşüncenin altında yatan ana neden ise çalışma arkadaşlarına karşı duydukları güven eksikliğidir (Karau ve Williams, 1997: 165).

1.4. SOSYAL KAYTARMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ARAŞTIRMALAR

Sosyal kaytarma kavramı üzerine ulusal literatüre sınırlı, uluslararası literatürde ise daha fazla sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. Sosyal kaytarma ile ilgili olarak ilk çalışma 1880'li yıllarda erkek katılımcılar tarafından gerçekleştirilen bir halat çekme deneyinde bir arada çalışmanın bireyler üzerinde olası etkilerini araştıran Ringelmann tarafından yapılmıştır (Williams ve Karau, 1991: 571). Fransa Ulusal Tarım Bilimi Enstitüsü'nde ziraat mühendisliği profesörü ve Fransız Ulusal Tarım Derneği üyesi olan Ringelmann, 1913 yılında gerçekleştirmiş olduğu deneyinde ise un değirmeninde çalıştırılan bir grup gönüllü mahkûmu incelemiştir. Deney sonucunda Ringelman mahkûmlardan her birinin gruba katılan mahkûm sayısı arttıkça, gereken çabayı göstermesi için yanındaki kişiye güvenmeye başladığı sonucuna varmıştır (Kravitz ve Martin, 1986).

1972 yılında Steiner yapmış olduğu çalışmada, olabilecek en yüksek grup verimliliği ile hatalardan dolayı ortaya çıkan ve verimsizliğe sebep olan kayıplar arasındaki farkın gerçek grup verimliliğine eşit olduğunu ileri sürmüştü ve bu durumu “süreç kaybı” olarak açıklamıştır (Steiner, 1972: 37-43). Petty ve diğerleri (1977) katılımcılardan bir şiir ve bir makaleyi değerlendirmelerini istedikleri araştırmalarında sosyal kaytarma davranışının yalnızca fiziksel görevlerde değil bilişsel görevlerde de ortaya çıkabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Latane ve diğerleri (1979), “el çırpma” ve “bağırma” temalı bir deney yapmışlardır. Ringelman’ın deneyinin benzeri olan bu araştırma sonunda araştırmacılar “sosyal kaytarma” ifadesini ilk kez kullanmışlar ve sosyal kaytarmayı “insanlar, örgütler ve toplumlar için olumsuz sonuçlara neden olan sosyal bir hastalıktır” şeklinde ifade etmişlerdir (Latane ve diğerleri, 1979: 822).

Harkins ve diğerleri 1980 yılında yapmış oldukları çalışmada sosyal kaytarma ile ilgi yapılmış olan çalışmalara yeni bir soluk getirmişlerdir. Sosyal kaytarmayı “ayırma” ve “azaltma” stratejileri ile ele almış farklı bir bakış açısı ile değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada bahsedilen ayırma stratejisi, bireylerin enerjilerini ancak kendi faydaları için sarf edeceklerini ifade etmekte ve bu nedenle bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemeyi tercih ettiğini ileri sürmektedir. Azaltma stratejisine göre ise bireyler verilen görevler için harcayabilecekleri en az çabayı harcama eğiliminde olduklarından dolayı kaytarma davranışı sergileme yolunu seçmektedirler (Harkins ve diğerleri, 1980: 457-465).

Bireylere verilen görevin zorluk derecesinin artırılarak veya bireylerin katkılarının eşsiz ve önemli olduğunu düşünmeleri sağlanarak sosyal kaytarma davranışının azaltılabileceğini ileri süren araştırmalar mevcuttur (Harkins ve Petty, 1982: 1225). Harkins ve Jackson (1985: 457-465) yapmış oldukları çalışmalarında bireylerde gözlenen sosyal kaytarma davranışını “çabalardaki eşitlik “olarak ele almışlardır. Bu çalışmaya göre; bireyler grup halindeki çalışmalarda diğer grup üyelerinin kaytardıklarını hissettikleri veya böyle bir durum olacağını bekledikleri anda çabalarını azalttığını ve bu yolla emek dağılımının eşitlendiğini düşünmektedirler.

George 1992 yılında satıştan sorumlu çalışanlar ve yöneticilerinin sosyal kaytarma ve görev görünürlüğü algısını değerlendirmek üzere bir çalışma gerçekleştirmiş, 1995 yılında ise dört ile on arasında üyelerden oluşan gruplar halinde ödül ve cezaların asimetrik etkisini incelemek üzere katılımcıların satış elemanları olduğu bir araştırma gerçekleştirmiştir. 1993 yılında Karau ve Williams'ın 78 çalışma ile gerçekleştirmiş olduğu meta analiz çalışması ise sosyal kaytarma konusunda evrensel özellikte verilere ulaşmıştır. Özellikle bu araştırma sonucunda değerlendirme potansiyeli, iş arkadaşının göstereceği çabaya dair beklenti, göreve verilen değer ve kültürün bireylerin sosyal kaytarma davranışlarına önemli etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Çalışma bulgularını ise "Ortaklaşa Çaba Modeli" altında yorumlamışlardır (Karau ve Williams, 1993: 682). Ayrıca uykusuzluk ve yorgunluğun bireylerin iş performansları ve kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemek üzere Orden ve Buunk (1998), öğrenciler üzerinde bir deney gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda ise; uykusuz ve yorgun bireylerin daha fazla kaytarma davranışı sergilediğini gözlemlemiştir.

Sonraki yıllarda araştırmacılar sosyal kaytarma davranışı ile ilgili fiziksel ve bilişsel düzeyde farklı araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Böylelikle sosyal kaytarmanın varlığı, ortaya çıkış nedenleri ve bu davranışa etki eden faktörler pek çok çalışmaya konu olmuştur. Ayrıca bireylerde iş arkadaşlarının kaytarma algısının kendi sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş olduğu çalışmalara da rastlamak mümkündür. Son yıllarda ise araştırmacılar bireylerdeki kaytarma davranışın modern teknolojideki yeri üzerine araştırmalara yönelmişlerdir (Balcı, 2017: 376).

Son 20 seneye ait literatür incelemesinde sağlık alanında sosyal kaytarma davranışının olası etkilerini ve farklı değişkenlerle ilişkilerini inceleyen araştırma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Etemadi ve diğerleri (2015); hemşireler üzerine yaptıkları çalışmada sosyal kaytarma ve örgütsel adalet ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin tüm bileşenlerinin sosyal kaytarma ile ters yönde bir ilişkiye sahip olduğu ancak bu ters ilişkinin sadece örgütsel adaletin dağıtım bileşeninde istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca sağlık kurumlarında sosyal kaytarmanın olumsuz etkilerini önlemek için bu olasılığı azaltmaya yönelik çalışmalar yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Gök ve Koca (2016) hiyerarşi ve takım eğiliminin

sosyal kaytarma davranışına etkisini tespit etmek amacıyla 337 sağlık personeli ile bir araştırma yürütmüştür. Bu araştırma literatürde sağlık alanında örgüt kültürü ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma özelliği taşımaktadır. Araştırmacılar, hiyerarşik eğilimin bireylerin sosyal kaytarma davranışına bir etkisinin olmadığı takım eğilimi boyutunun ise bireylerin sosyal kaytarma davranışını azaltıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 2’de son 20 yılda ulusal ve uluslararası literatürde sosyal kaytarma ile ilgili yürütülen bazı çalışmalar ve önemli sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Sosyal Kaytarma ile İlgili Yapılmış Olan Araştırmalar

Yazar(lar)	Amaç	Değişkenler	Önemli Sonuçlar
Murphy ve diğerleri (2003)	Bir grup öğrencinin lider üye etkileşim düzeyleri ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Lider- üye etkileşim düzeyi, algılanan sosyal kaytarma ve kişinin kendi kaytarması	Değişkenler negatif yönde ilişki içindedir.
Liden ve diğerleri (2004)	Farklı sektörlerdeki iki kuruluşun çalışanları arasında sosyal kaytarma davranışının farklı değişkenler açısından ele alınması	Dağıtım sal adalet, görev görünürlüğü, grup büyüklüğü, sosyal kaytarma	Sosyal kaytarma davranışları ile dağıtım sal adalet, görev görünürlüğü negatif, grup büyüklüğü ve algılanan sosyal kaytarma ise kişinin sosyal kaytarması ile pozitif ilişki içindedir.
Ülke (2006)	Beş Büyük Kişilik boyutunun ve adalet algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak	Dışa dönüklük, duygusal denge, dağıtım sal adalet, sosyal kaytarma	Dışa dönüklük ve duygusal denge sosyal kaytarma ile olumlu yönde ilişki içindedir.
Stark ve diğerleri (2007)	Çalışanların kazanmaya istekli olma durumlarının kaytarma davranışı üzerine etkilerini ortaya koymak	Kazanmaya istekli olma, algılanan kaytarma ve kişinin kendi kaytarması	Kazanmaya istekli olma ile sosyal kaytarma negatif ilişkilidir
Klehe ve Anderson (2007)	Psikoloji bölümünde okuyan bir grup öğrencide kültür ve kişiliğin sosyal kaytarma ile olan ilişkisini ortaya koymak	Vicdanlı olma, uyumluluk ve deneyime açıklık (kişilik) toplumsallık duygusu ve güç mesafesi (kültür)	Sosyal kaytarma incelenen kişilik ve kültür değişkenleri ile negatif ilişkilidir.
Piezon ve Ferree (2008)	Web tabanlı semire tabi tutulan öğrencilerin kaytarma davranışının yüz yüze öğrenme ortamındaki ile farkını ortaya koymak	Yüz yüze çalışma grubu, uzaktan eğitim öğrencileri sosyal kaytarma verileri	İki grubun sosyal kaytarma davranışları arasında belirli bir farka rastlanılmamıştır.

Tablo 2. Devamı

Yazar(lar)	Amaç	Değişkenler	Önemli Sonuçlar
Hung ve diğerleri (2009)	184 süpervizör-çalışanın sosyal kaytarma davranışları ile intikam duygusu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Algılanan sosyal kaytarma, kişinin kendi kaytarması ve intikam duygusu	İntikam duygusu ile sosyal kaytarma bileşenleri pozitif ilişkili iken intikam duygusu algılanan kaytarma ile kişinin kendi kaytarması arasındaki ilişkide aracı etki göstermektedir
İlgın (2010)	Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal kaytarma ile ilişkisini ortaya koymak	Örgütsel vatandaşlık davranışları, sosyal kaytarma	Bireylerde görülen örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal kaytarma davranışını azalttığı sonucuna ulaşmıştır
Luo ve diğerleri (2012)	Otel çalışanlarının adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının sosyal kaytarma üzerine etkisini ortaya koymak	Kişinin kendi sosyal kaytarması, algılanan kaytarma, örgütsel bağlılık	Sosyal kaytarma davranışı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır
Doğan ve diğerleri (2012)	Algılanan görev görünürlüğü kavramı ile bireylerin sosyal kaytarması arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Algılanan görev görünürlüğü kavramı, bireyin kendi sosyal kaytarması	Algılanan görev görünürlüğü kavramı ile bireylerin sosyal kaytarması arasındaki istatistiksel yönde anlamlı bir ilişki bulamamıştır
Thompson ve Thornton (2014)	Cinsiyet ve sosyal kaytarma davranışı ilişkisini incelemek	Cinsiyet, sosyal kaytarma	Kız çocukların erkek çocuklara göre daha fazla kaytarma davranışı sergilediğini bulmuşlardır.
Akgündüz ve diğerleri (2014)	İşten ayrılma niyetinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak	İşten ayrılma niyeti, sosyal kaytarma	Değişkenler arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır
Etemadi ve diğerleri (2015)	Hemşirelerin sosyal kaytarma ve örgütsel adalet ilişkisini ortaya koymak	Örgütsel adalet, sosyal kaytarma	Araştırma sonucunda örgütsel adaletin tüm bileşenlerinin sosyal kaytarma ile ters yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır
Haugen ve diğerleri (2016)	Zihinsel dayanıklılık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Zihinsel dayanıklılık, bireyin kendi kaytarması	Zihinsel dayanıklılığı düşük bireylerde sosyal kaytarma davranışı daha fazla görülmektedir
Aydemir (2018)	Orta ve küçük ölçekli işletmelerde algılanan sosyal kaytarmanın çatışma eğilimi üzerine etkisini ortaya koymak	Algılanan sosyal kaytarma, çatışma eğilimi	Değişkenler arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.5. SAĞLIK KURUMLARINDA SOSYAL KAYTARMA ve ÖNEMİ

Gruplar ve iş yeri ortamlarında sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak ortaya çıkan sosyal kaytarma, durum insan sağlığı olduğunda dikkatle incelenmesi gereken bir konu haline almaktadır (Gök ve Koca, 2016 :356). Sağlık hizmetlerinin sunumunda yer alan sağlık çalışanları arasındaki iş paylaşımı; gerçekleştirilen işlerin yalnızca bir meslek grubu tarafından yürütülemeyeceğini ve disiplinler arası bir yapıdan meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Bu durum ise sağlık kurumlarının ekip çalışmasına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir (Leggat, 2007: 1-10). Günümüzde Amerika’da birinci basamak sağlık kurumlarının %60’ında etkili, verimli ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunmak amacıyla gerekli olan uyumun oluşturulması noktasında “ekip temelli modeller” tercih edilmektedir. Ayrıca çok sayıda ülkede bu oran yaklaşık %100’ü bulmaktadır (Valentine ve diğerleri, 2012: 16).

Ekip çalışması, ekip üyelerinin girdileri (yetenekler, materyaller, kaynaklar) ekip çıktıklarına çeviren takım süreçlerini içerir. Ekip tabanlı sağlık hizmetleri ise ortak hedeflere ulaşmak için sağlık hizmeti sunucularının her hasta tarafından tercih edilen ölçüde (bireylere, ailelere ve/veya topluluklara) iş birliği içinde sundukları yüksek kalitede sağlık hizmetidir (WHO, 2012: 1).

Etkili bir ekip çalışması artık küresel olarak daha etkili ve hasta merkezli bir sağlık hizmeti sağlama sistemi oluşturmak için temel bir araç olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda duyulan ihtiyaç, uzmanlık gerektiren hastalık ve bakım karmaşıklığı ile paralel bir artış göstermektedir. Herhangi bir sağlık kuruluşundaki doktor, dış hekim veya başka bir sağlık çalışanı, yalnızca kaliteli bir bakım sağlayabildiği zaman hastalarını tatmin edebilmektedir. Sağlık hizmetlerine bakış açısındaki bu değişim ve kaliteli sağlık hizmetine olan küresel düzeydeki talep; hasta merkezli ekip çalışması yaklaşımına odaklanan sağlık profesyonellerinin yetiştirilmesini gerektirmektedir (Babiker ve diğerleri, 2014: 9-16).

Sağlık kurumlarının kendine özgü özelliklerinden olan uzmanlaşma ve işlevsel bağımlılığın yüksek, işlerin karışık ve ertelenemez nitelikte ve yapılan hatalara karşı duyarlılığın yüksek olması bir arada çalışmayı zorunlu kılmaktadır (Öğüt ve Kaya, 2011: 94). Doktorlar, hemşireler, asistanlar, diğer sağlık profesyonelleri ve eczacılar en iyi şekilde sağlık hizmeti sunmak için uzmanlıklarını koordine ederler. Böylelikle daha geniş bir perspektif, bilgi ve yeteneğe erişilmiş olur (Bell ve Brown, 2018: 350).

Örneğin; ekip, bir trafik kazasından sonra travma odasında hastaları tedavi eden sağlık görevlileri veya ameliyathanede bir cerrahi ekip olabilir ve bu tür ekipler sağlık alanında her yerde bulunmaktadır. Her ne kadar ekip üyelerinin klinik uzmanlığı yüksek performans sağlamak için önemli olsa da bir ekibin etkili olabilmesi için ekip üyelerinin iş birliği yapması ve ekip çalışmasına katılması gerekir. Yani güvenlik ve optimum performansı korumak için ekip üyeleri benzersiz olan uzmanlıklarını iş birliği içinde uygulayabilmeli ve yeteneklerini birleştirebilmelidir (Thomas, 2011: 647).

İyi ve etkili bir ekip çalışması sağlık kurumu açısından yatış süresi ve maliyetlerde azalma ve çalışanların iş tatmininde artış sağlarken hastalar açısından hizmete erişilebilirlik, bakım kalitesinde ve hasta memnuniyetinde artış sağlamaktadır. Ayrıca profesyonel çeşitlilik sayesinde iyileştirilmiş sağlık çıktılarına ulaşılmakta ve tıbbi hatalarda azalma sağlanmaktadır (WHO, 2012: 3). Fakat sağlık çalışanları arasında uyum, iş birliği ve sinerji oluşmaması durumunda yapılan işler başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Ayrıca bireylerin grup halindeki çalışmalarda iş yapmaktan geri durması ve görev almaktan kaçması olarak bilinen sosyal kaytarma, ekip çalışmalarında kişilerin performansını olumsuz etkileyen ve ekip çıktılarına zarar veren faktörlerden biri olarak görülmektedir (Williams ve Karau, 1991: 571). Sosyal kaytarma davranışının sergilendiği bir ekip içinde etkili bir çalışmanın varlığı mümkün olmamaktadır. Ekip çalışmasının zarar görmesi ise yapılan tanı ve tedavi işlemlerde gecikme ya da tıbbi hataların artması sonucunda hizmet kalitesinin düşmesi gibi olumsuz ve hayati sonuçlara yol açabilmektedir (Jones, 2006: 19). Ayrıca ekip çalışması, sağlık kurumlarında hasta güvenliğinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanları arasında ekip çalışması teşvik edilmesi yoluyla hastaların güvenliğini artırmak amaçlanmaktadır (O'Leary ve diğerleri, 2010: 117-121). Hasta

güvenliği gibi önemli ve geri dönülemez sonuçlara sebebiyet vermesi ise ekip içinde sosyal kaytarmanın varlığından kaynaklanabilmektedir.

Sonuç olarak; sağlık kurumlarında sunulan hizmetlerin ekip çalışması gerektirmesi ve insan hayatına dokunan özellikte olması sosyal kaytarmanın dikkatle ele alınması gereken bir konu haline gelmesine yol açmaktadır. Ekip çalışmasının sağlık kurumlarında hizmet sunum sürecinin her aşamasında olduğu varsayıldığında; sosyal kaytarmanın olumsuz etkilerinden arındırılmış uygun ekip çalışması hastalara daha etkili ve kaliteli hizmetler sunmak ve hasta güvenliğini korumak açısından çok önem arz etmektedir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya ait temel değişkenlerinden biri olan örgütsel bağlılık kavramının tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılık üzerine etki eden unsurlar, sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve önemi ele alınmaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve TANIMI

Örgütlerin sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için sahip oldukları insan kaynağının bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmaları önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte çalışanların çalıştıkları kuruma güçlü duygular beslemesi örgütün güçlenerek büyümesine katkı sağlayan önemli bir unsur olarak görülmektedir (Gül ve diğerleri, 2008: 1-11). Bireylerin kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında istek duyacak şekilde örgüte karşı aidiyet hissetmeleri olarak bilinen örgütsel bağlılık; örgütün başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden biridir (Dick ve Metcalfe, 2001: 123).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın bir bireyin bir kuruluşla ilişkilendirilmesi yoluyla kendiliğinden gelişen ve organik bir süreç olduğunu göstermiştir (Allen ve Meyer, 1991; Meyer ve Allen, 1997; Messner, 2013). “Kurumsal bağlılık”, “organizasyona bağlılık”, “işletmeye bağlılık” şeklinde de ifade edilen örgütsel bağlılığın literatürde çeşitli tanımları bulunmakla birlikte “çalışanların kurumun amaç ve değerlerine duyduğu taraflı ve etkili bağlılık” olarak ifade etmek mümkündür (Balay, 2000: 3).

Porter ve diğerleri (1974: 604) çalışan bağlılığını “kuruluşta kalma niyeti ile karakterize etmiş ve kuruluşun değerleri ve hedefleri ile kendi hedef ve değerlerini bir tanımlama ve kendi adına fazladan çaba gösterme isteği” şeklinde tanımlamıştır. Bireyler, kişisel hedef ve değerlerinin kuruluşun amaçlarına uygun olup olmadığını düşünmekte ve eğer öyle olduğuna karar verirse bireyin sadakat ve kuruluşu bağlılık olasılığı artmaktadır.

Bu durumda çalıştığı kuruma bağlılık hisseden işgörenler kurumun amaç ve hedeflerine aynı zamanda değerlerine de bağlılık hissetmekte ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere verilen görev ve sorumlulukları gönüllü olarak yerine getirmektedir (Balay, 2000: 3).

Johannes ve diğerleri (2008; 365) örgütsel bağlılık kavramını “kişinin çalıştığı kurumla arasında oluşan psikolojik bağ” şeklinde ifade etmektedir. Eisenberg ve diğerleri (1983; 179-201) ise örgütsel bağlılığı; “bireylerin çalıştıkları kurumun amaçlarına ve değerlerine bağlılık hissetme, bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik çaba harcama ve kurumda kalma noktasında güçlü bir istek duyma” olmak üzere üç farklı durum ile tanımlamanın doğru olacağını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Wiener (1982; 419) örgütsel bağlılığı “bireylerin kurum yararına olacak şekilde çıktılar elde edilmesinde içselleştirilmiş olduğu normatif baskılar” olarak görmüş ve farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

1970’li yıllarda ön plana çıkmış ve farklı disiplinlerden çok sayıda araştırmada yer almış olan örgütsel bağlılık kavramının literatürüne bakıldığında farklı tanım ve ölçümlere rastlanmaktadır (Oliver, 1990: 20). Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin bu tanımları “davranışsal yaklaşım” ve “tutumusal yaklaşım” olarak iki grup halinde incelemek mümkündür (Çöl ve Gül, 2005: 292). Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanından araştırmacıların konuya farklı bakış açıları ile yaklaşmış olmaları bunun en büyük nedeni olarak görülmektedir. Örgütsel davranış ile ilgilenenler “tutumusal bağlılık”, sosyal psikoloji alanından araştırmacılar “davranışsal bağlılık” açısından konuya yaklaşmış ve bu şekilde değerlendirmişlerdir (Gül, 2003: 77). Ancak bu iki yaklaşıma yeni bir boyut getiren ve en baskın bağlılık yaklaşımı olarak görülen Meyer ve Allen’e ait olan “Üç Boyutlu Model” yaklaşımı olmuştur (Meyer ve Allen, 1991: 67).

2.2.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal Yaklaşım konusunda yapılan araştırmalar bireylerin gerçekleştirdikleri davranışların ilk ortaya çıkışı, yinelenmesine etki eden koşulların tanımlanması ve bu davranışların bireylerde yarattıkları tutum değişimlerine odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal Yaklaşım; bağlılığın örgütten çok bireylerin davranışlarının etkisinde şekil aldığını savunmaktadır. Örneğin, Davranışsal Yaklaşım'a göre bireyler bir davranış ortaya koyduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle bu davranışı devam ettirmekte ve davranışa uygun olan tutumlar ortaya koymaktadır. Bireylerin geliştirdikleri bu tutumlar ise davranışların tekrar edilme olasılığını artırmakta ve bireyler bu davranışa bağlanmaktadır (Gül, 2003: 77).

Bu yaklaşıma göre bağlılık, sosyo-psikolojik açıdan ele alınmış ve çalışanların psikolojik bakımdan örgüte bağımlılığı olduğu ileri sürülmüştür. Bireylerin psikolojik durumlarının ise geri besleme aracılığıyla çalışanların kuruma karşı duyduğu bağlılığı artırmayı sağladığı düşünülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). İş görenin geçmişte gerçekleştirmiş olduğu davranışlardan dolayı örgüte bağlı kaldığı süreçte ise örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve örgütte çalışmaya istekli olma gibi davranışlar sergilemektedirler (Gül, 2003: 77).

2.2.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal Yaklaşım konusunda yapılan araştırmaların nitelikleri genellikle bireylerde örgütsel bağlılığın oluşmasına etki eden unsurların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının oluşumunda belirleyicilerin neler olduğunu tanımlamaya yönelik olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal bağlılık kavramı, bireylerin çalıştıkları ortamını değerlendirmesi ile ortaya çıkan ve işgörenin çalıştığı örgütle bağ kurmasını sağlayan duygusal bir tepki, "işgörenin kurumla bütünleşmesi ve katılımının nispi gücü" olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Ayrıca bireylerin belirli

bir kuruluşa kilitlenme süreci ve organizasyonel koşullarla nasıl başa çıktıkları ile ilgilidir ve bireylerin bilinçlenmesi, çalıştıkları kuruma verdikleri önemin değişmesi gibi unsurlar nedeniyle sürekli değişim içindedir.

Mowday ve diğerleri (1982) tutumsal bağlılığı, “göreceli olarak bireyin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve bu kuruluşa katılımının gücü” olarak ifade etmiş ve tutumsal bağlılık geliştiren bireylerde üç durum gözlemlemişlerdir:

- Örgütsel amaç ve değerlere kabul ve inanç,
- Daha fazla örgütsel çaba gösterme rızası,
- Aynı kuruluşa çalışmaya devam etme isteği.

Tutumsal yaklaşım bağlılığın, çalışanların örgütleri ile olan ilişkileri sonucu geliştiğini ve işgörenin kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi ve çalışmaya istekli olması sonucu ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu nedenle bağlılık yaklaşımında işgörenin kişisel değerleri ve amaçlarının çalıştığı kurum ile uyumlu olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

2.2.3. Meyer ve Allen’in “Üç Boyutlu Model” Yaklaşımı

Meyer ve Allen’in “Üç Boyutlu Model” yaklaşımı “çok boyutlu yapı” temeline dayanmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına, ölçülmesine ve oluşumuna etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik “bütüncül bir yaklaşım” olarak kabul edilmektedir (Özutku, 2008). Meyer ve Allen’in bu sınıflandırması günümüzde de kabul görmekte ve örgütsel bağlılık araştırmalarında esas alınmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Tutumsal ve davranışsal yaklaşımları tamamlayıcı ve bütüncül bakış açısı ile ele alan bu yaklaşımda örgütsel bağlılık; “duygusal (affective)”, “devam (continuance)”, “normatif (normative)” bağlılık varlığında oluşmaktadır ve buna bağlı olarak üç grupta ele alınmaktadır.

Duygusal bağıllık; işgörenin çalıştığı kuruma duygusal açıdan hissettiği bağıllık olarak ifade edilmekte ve bireylerin örgütle özdeşleşmesi ve çalışmaya devam etmede gönüllü olmaları olarak bilinmektedir. Pasif bir bağıllıktan ziyade örgütün amaçlarına gönüllü bir şekilde katkı sağlamak üzere oluşturulan aktif bir ilişkiyi içermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Faloye (2014; 23-34) göre bu bağıllık, bireyin organizasyona karşı geliştirdiği olumlu bir tutumdur ve bireyin bu tutumu kişisel değerleri ile doğrudan ilişkilidir. Bireyin kuruluşa olan duygusal bağıllığı, öncelikle kuruluşla ilişki kurma arzusuyla birlikte kimliğini belirlemesine dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel politika ve kültürün içselleştirilmesinin yanı sıra örgütsel hedeflerle özdeşleşmeyi içermektedir. Bireylerin kendilerini bir kuruluşta nasıl tanımladıkları ve kendilerini bir kuruluşta nasıl dahil ettiklerinin göreceli gücünü örneklemektedir.

Litratürde “tutumusal bağıllık” kavramı ile de bilinen duygusal bağıllık, bireylerin “iş çevresine yönelik olarak vermiş olduğu duygusal tepkiler” olarak da ifade edilmektedir. Duygusal bağıllık, çalışanların işinden duyduğu tatmin ile doğrudan ilişkili olarak görülmektedir. İşin cazibesi, rol ve amaçların açık olması, kararlara katılım ve fikirlere önem verilmesi, geri besleme yapılması, güvenilirlik, eşitlik ve çalışanlar arasındaki uyum bireylerde duygusal bağıllığı etkileyen unsurlar arasında görülmektedir (Balay, 2000 :73).

Devam bağıllığı, işgörenin örgütten ayrılmaya karar vermesi sonucu ortaya çıkacak olan ve işgörenin algıladığı maliyetler ile ilişkilidir. Bireyler çalıştıkları kurumdan ayrıldıklarında katlanacakları maliyetleri, olumsuz durumları ya da örgütte kalmayı seçtiklerinde sağlayacağı getirilerini göz önünde bulundurarak çalışmaya devam etme ve örgütte kalma kararı vermesi sonucu oluşan bağıllıktır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Devam bağıllığı, ekonomik yatırımların kaybı ve yeni bir iş bulmada zorluklar gibi çalışanın maliyet-fayda analiziyle ilgilidir. Yani çalışanın bir şirkette kalıp kalmayacağı algılanan ayrılma maliyetleri açısından değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin; görev süresinden etkilenen bireyler, işlerinden ayrılarak kaybedecek çok şeyleri olduğunu düşündükleri için çalıştıkları kuruma bağlı kalmayı tercih ederler. Bu durumda bireyin kuruluşla ilişkisi, kuruluşta kalarak elde edilen ekonomik faydaların

sürekli değerlendirilmesine dayanmaktadır (Faloye, 2014: 23-34). Ayrıca bireylerin çalıştıkları kurumdan ayrılmaları sonucu katlanacakları maliyetlere örnek olarak; Aktay (2010)'ın yapmış olduğu çalışmaya göre başka bir kurumun kültürüne uyum sağlama, iş değişikliği sebebiyle ikamet değişikliği yaşama ya da en kötüsü işsiz kalma ihtimali verilebilir. Bireylerin örgüt içinde kazandığı yetenekler, aldığı eğitim, örgütte kaldığı sürenin uzunluğu, emeklilik gibi faktörlerin bireylerde devam bağlılığının oluşumunu etkilediği düşünülmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 18).

Normatif bağlılık, bireyler tarafından “örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu” içeren bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bireylerin örgüte ve yaptıkları işe karşı hissettikleri sorumluluk ve görev duygusu nedeniyle zorunlu bir bağlılık hissetmeleri ve bu nedenle örgütte kalmaları olarak ifade edilmektedir (Wasti, 2003). Bireylerdeki bu bağlılık hissinin yaptıkları işin ahlaki yönden doğru olduğuna inanmaları ve bu yönde davranışsal eylemler sergileme yoluna gitmeleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Balay, 2000: 22).

Kuruluşa karşı görev, yükümlülük ve sadakat duygusu ile yönlendirilen bireylerin çalışma davranışı olan normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar ahlaki nedenlerle işlerini sürdürmektedir. Örneğin; örgütün işgörene sağladığı eğitim ve kariyer fırsatları için yaptığı harcamalar işgörende örgüte karşı borçluluk hissi yaratmaktadır. Bu durum işgörenin normatif olarak örgüte bağlanmasına neden olmakta ve ancak işgörenin borcunu ödemesi yoluyla son bulmaktadır (Yavuz, 2009: 113).

Bu üç bağlılık türü birbirinden ayrı bir şekilde değerlendirilmemiş ve birlikte incelenmiştir (Meyer ve diğerleri, 1993: 539). Böylelikle çalıştıkları kuruma duygusal bağlılık hisseden bireyler, örgütte çalışmak istedikleri için kalacak, devam bağlılığı yüksek olanlar, örgütten ayrılma maliyetlerinden dolayı örgüte bağlanacaklar, normatif bağlılık duyan çalışanlar ise kendilerini örgüte karşı sorumlu hissettikleri için bağlılık geliştireceklerdir (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Fakat duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın birbiri ile ilişkisini bulan Meyer ve Allen (1991: 63), duygusal ve normatif boyutların kullanılmasının her zaman mümkün olmadığını kabul etmişlerdir. Çünkü

duygusal, normatif ve devam bağlılığının Üç Boyutlu Modeli, çalışanı kuruluşa bağlayan psikolojik bir durumu içermektedir.

Bir çalışanın duygusal, normatif ve devam bağlılığı; kuruluşun hedeflerine veya vizyonuna bağlılık derecesi, çalışanın kuruluştaki kalma veya kuruluştan ayrılma kararını yönlendiren faktör olarak görülmektedir. Bu üç boyut, bireysel bir çalışanın farklı psikolojik durumlarını temsil etmektedir. Bu nedenle kurumlar her bir boyut için birbirinden bağımsız önlemler geliştirmelidir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında incelenmektedir.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Çok sayıda araştırmada örgütsel bağlılığa etkisi ortaya koyulmuş olan (Mathieu ve Zajac, 1990; Obeng ve Ugboro, 2003) bireysel faktörler başlıklar altında aşağıda incelenmektedir (Balay, 2000: 55-61).

2.3.1.1. Yaş

Genellikle literatürde işgörenin kıdemi ve çalışma süresi ile birlikte incelenen yaş faktörünün pek çok araştırmada örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişkide olduğu belirtilmektedir. Angle ve Perry (1981; 12) yaptıkları bir araştırmada bu durumun daha yüksek yaş grubunda olan çalışanların iş bulmada ve farklı eğitim olanaklarından yararlanma noktasında zorluk yaşamasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Ayrıca işgörenin yaşında meydana gelen artışa paralel olarak çalıştığı kurumdaki terfi etme, hak edilecek olan tazminat ve ücret miktarı gibi yatırımların artış göstereceği, bu durumun kuruma olan bağlılığı artıracığı yönündedir (Luthans ve diğerleri, 1987: 221).

Singh ve Gupta (2015) genç çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarının diğer çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durum genç yaştaki bireylerin çalıştıkları kuruma bağlı olduklarını ancak bağlılığı sadece kişisel mesleki hedeflerini ilerletmenin bir yolu olarak gördüklerini ve kuruluşa uzun vadede hizmet verme açısından bağlılıklarının daha az olduğunu göstermektedir.

Fakat literatürde nadirde olsa bu durumun tersi sonuçlara ulaşan araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin; yaş faktörünün tek başına örgütsel bağlılık üzerinde etkisini incelemek üzere yapılan bir araştırma da iki değişkenin negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir (Alvi ve Ahmed, 1987).

2.3.1.2. Cinsiyet

Literatürde işgörenin cinsiyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair ortak görüş bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını savunmaktadır (Kennedy ve Anderson, 2005). Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar genellikle kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu yönünde bulgular içermektedir. Bu araştırmalarda cinsiyetin çalışanın kurum hakkındaki algısını şekillendirerek örgütsel bağlılığı etkilediği; erkek ve kadın çalışanların aileleriyle ilgili sorumlulukları nedeniyle farklı bağlılık düzeyleri algıladıkları düşünülmektedir. Ayrıca bazı çalışmalar (Angle ve Perry, 1981) kadınların daha fazla duygusal bağlılığı sahip; erkeklerin ise örgütte kalma konusunda kadınlardan daha kararlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.3.1.3. Medeni Durum

Literatürde işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri üzerine etki eden unsurları araştıran çalışmalarda evli olan işgörenlerin ekonomik sorumluluklarının fazla olmasından dolayı işe devam etmek istediklerine dair bulgulara rastlanmaktadır. Aynı zamanda şu ana kadar bu iki değişken arasındaki ilişkiyi tam anlamıyla ortaya koyan bir sonuca ulaşılmadığına dair ortak bir dil kullanılmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007: 66).

Örneğin; sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada (Taşkaya ve Şahin, 2011) cinsiyetin ve medeni durumun sağlık çalışanının kuruma olan bağlılığını etkilemeyen faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Literatürde işgörenlerin eğitim düzeyinin artması durumunda örgütsel bağlılık düzeylerinin düşeceği yönünde sonuçlara ulaşan araştırmalar bulunmaktadır. Yani ters yönlü bir ilişki içinde olan iki değişkenden biri olan eğitim düzeyi yükseldikçe işgörenlerin çalıştıkları kuruma olan bağlılığı buna paralel olarak azalmaktadır. Bu duruma neden olarak ise eğitim durumu iyi olan bireylerin hem kurumdan beklentilerinin karşılanabilirlik düzeyinin düşük olması hem de işten ayrıldıklarında alternatif iş imkanlarının fazla olması gösterilmektedir (Glisson ve Durick, 1988; Angle ve Perry, 1981).

2.3.1.5. Görev Süresi/Kıdem

Literatürde iş görenin örgütte çalıştığı süre arttıkça kurumdan elde edeceği kazançlarla birlikte kuruma olan bağlılığının da artış göstereceği düşünülmektedir. Fakat McCaul ve diğerleri (1995) tarafından bireylerin aynı pozisyonda çalıştığı süre ile kuruma olan bağlılıklarının tam tersi ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır .

Meyer ve Allen (1997; 11); görev süresi ve örgütsel bağlılık ilişkisine farklı bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Araştırmacılara göre, çalışanlar genellikle beklentilerini deneyimlerine dayanarak formüle ederler. Daha fazla iş deneyimine sahip olanlar olmayanlardan daha fazla beklentiye sahiptir. Çalışanların kuruluşa katılmadan önceki beklentileri karşılandığında, organizasyonlara kendilerini daha bağlı hissederler.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş gören tarafından yapılan işin niteliği ve işe verilen önem, yönetim tarzı, çalışılan kurumdaki rol belirsizliği, çalışanların karar alma sürecine katılımı, sosyal olanaklar, ücret miktarı, örgütsel güven gibi unsurlar örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler olarak bilinmektedir (Balay, 2000: 62).

2.3.2.1. İşin Niteliği

Çalışanların işleri ile ilgili yeterli bilgi birikimine sahibi olmaları, işlerinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek yetkinlikte olması hem çalışanın kendisi hem de kurum için önemli taşıyan bir konudur. Yapılan çalışmalarda da işin niteliği ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, yetki ve sorumluluk artışı çalışanlarda örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:71).

2.3.2.2. Ücret Miktarı

Literatürde yapılan çalışmalarda çalışanların aldıkları ücretten tatmin olmamaları örgütsel bağlılığı azaltan bir unsur olarak görülmektedir. Ücret özellikle üst düzey çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen kritik bir faktör olarak görülmektedir. Bu durum daha çok işgörenin çalıştığı kurumdaki ücret dağıtım algısı ile ilgilidir (Keleş, 2006: 63). Cohen (1992) yaptığı çalışmada kurumda adaletli bir ücret politikası olduğunu düşünen işgörenlerin kuruma olan bağlılığının genellikle daha yüksek olduğu; tam tersi durumda ise kendisi ile aynı işi yapan çalışanların daha fazla ücret aldığını gören bireyin adaletsizlik yaşadığını düşünerek kuruma karşı bağlılığının azalacağı sonucuna ulaşmıştır.

2.3.2.3. Yönetimin Etkisi

Yönetimin çalışanların karar alma sürecine katılımını desteklemesi, onlara yetki ve sorumluluk vermeleri, eşitliğe ve adalete verdikleri önem ve aynı zamanda gösterdikleri destek ve sağladıkları güveninin çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyini artırdığı

yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Çalışanlarda bağlılığın artmasına yol açan bu unsurlar içinde en önemli olanı ise yöneticilerin tüm çalışanlarına adaetli bir şekilde davranmalarındır. Bu durum literatürde çalışanların “örgütsel adaet algısı” ile ele alınmaktadır (Lambert ve diğerleri, 2007: 644-656). Örgütsel bağlılık için sosyal destek ve özerklik önemli bir öncül olarak görülmektedir. Bir kişi mesleğinde ne kadar özerkliğe sahip olursa, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından ne kadar çok desteklenirse, örgüte olan bağlılığı o kadar artmaktadır (Humphrey ve diğerleri, 2007).

2.3.2.4. Rol Belirsizliği

Çalışanlara kendilerinden beklenenlerin ve yapacakları işin gereklerinin net bir şekilde ifade edilmesi, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının azalmasını sağlamakta ve böylelikle çalışanların kuruma olan bağlılıkları artmaktadır. Rol belirsizliğinin varlığı ise çalışanlar arasında çatışma yaşanmasına sebebiyet vermekte ve bu durum örgütsel bağlılıklarının zedelenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle iş yerlerinde çalışanların görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Yüceler, 2009).

2.4. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI VE ÖNEMİ

21. yüzyılda yöneticilerin ve örgütün insan kaynakları departmanının rolleri, çalışanları motive etmek ve örgütte devamlılıklarını sağlamak söz konusu olduğunda, giderek daha karmaşık hale gelmiştir. İşgücünün bilgisayar teknolojisi ve telekomünikasyon alanındaki ilerlemeler yoluyla küreselleşmesi nedeniyle yöneticiler için çalışanların kuruluşa uzun vadeli varlıklar olarak katkıda bulunabilecekleri bir ortam sağlamak gittikçe zorlaşan bir durum halini almıştır (Singh ve Gupta, 2015:1195).

Kuruluşlar; vasıflı kişileri işe alması, eğitmesi ve daha sonra işe devamlılığını sağlayabilmesi yoluyla hem verimlilik hem de finansal yönden genel istikrarlarını korumaktadır. Sağlık kurumlarında da benzer şekilde çalışanlar kurumun amaç, hedef ve değerlerini benimsediğinde sağlık kurumuna, bir arada çalıştıkları ekip arkadaşlarına

ve hizmet sundukları hastalarına önem verirler. Bu nedenle sağlık çalışanlarının bağlılığı ile hasta bakımı ve memnuniyetindeki gelişmeler arasında anlamlı bir bağlantı vardır. Örneğin, yakın zamanda yapılan bir çalışmaya göre, hemşirelerin yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olması daha düşük hasta mortalitesi ve komplikasyonlarına yol açmaktadır (Indradevi ve Veronica, 2018: 506-510).

Sağlık kurumlarının performansının artırılmasında çalışanların bu sürece olan katılımının ve kuruma olan bağlılığının önemini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, West ve diğerleri (2001) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile hem hasta bakım kalitesi hem de finansal performansın olumlu yönde ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Simmons (2008) da özellikle bilgi yoğun ve hizmet temelli kuruluşların performanslarının özellikle çalışanların kuruma ve kurumun faaliyetlerine bağlılıkları ile ilişkili olduğu ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarının önemi üzerine durmaktadır.

Günümüzde örgütlerin yönetsel değerleri hızlı bir şekilde değişmekte ve bu değişime uyum sağlayabilmek ise ancak çalışanların örgüte bağlılık geliştirmeleri ile gerçekleştirilebilmektedir. Çalıştığı kuruma güçlü bir şekilde bağlılık hisseden işgörenlerde “işe geç gelme”, “devamsızlık” ve “işten ayrılma” gibi örgütsel sorunlara daha az rastlandığı bu duruma bağlı olarak üretilen mal ve hizmet kalitesinin iyileştiği düşünülmektedir (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 44-50).

Sağlık kurumlarının da buldukları sektör içinde rekabet gücünü artırabilmeleri için sağlık hizmeti sunumuna direk olarak etki eden sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeylerini önemsemeleri ve bağlılıklarına olumlu yönde etki eden faktörleri iyileştirmeleri gerekmektedir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 80). Ayrıca sağlık kurumlarının karmaşık yapısı içinde etkili, verimli ve kaliteli hizmet sunma, hasta memnuniyetini sağlama gibi amaçları ancak nitelikli personel aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle sağlık kurumları açısından insan kaynağı kritik bir öneme sahiptir. Kritik öneme sahip olan bu kaynağın kurumda devamlılığının sağlanması ise beklentilerinin karşılanmasını gerektirmektedir (Özata, 2015: 157).

Çalıştığı kuruma düşük örgütsel bağlılık duyan bireyler; iş değişikliği, işe gecikme ve devamsızlık yapma, örgütte kalmaya ve işe devam etmede isteksizlik buna bağlı olarak kalitesiz iş yapma, çalıştığı kurum aleyhine faaliyetlerde bulunma, örgüt hakkında imaj zedeleyici dedikodular yapma gibi olumsuz çıktılara sebebiyet verebilmektedir (Randall, 1987: 463). Bu açıdan bakıldığında çalışanların örgüte olan bağlılıkları sağlık kurumu yöneticilerinin önemle üzerine eğilmesi gereken bir konu olarak görülmektedir.

BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya ait temel değişkenlerinden biri olan iş tatmini kavramının tanımı, iş tatmini ile ilgili yaklaşımlar, iş tatminine etki eden faktörler ve sağlık kurumlarında iş tatmini ve önemi ele alınmaktadır.

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI ve TANIMI

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren literatürde iş doyumu olarak da ifade edilen iş tatmini kavramı, farklı birçok örgütsel sonuca sebebiyet vermesi dolayısıyla örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji literatüründe pek çok araştırmaya konu olmuştur. Buna rağmen kavramın tanımı üzerine araştırmacılar tarafından bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni ise; çalışanların iş tatminini etkileyen pek çok unsurun olması ve bu unsurları tanımlamada yaşanan güçlük olarak belirtilmektedir (Ghazzawi, 2011: 25-54).

Luthans (2011: 141) tarafından çalışanların işleriyle ilgili yarar-maliyet karşılaştırması yapması ile ilişkilendirilen bu kavram, başka bir bakış açısına göre bireylerin kişisel değer ve beklenti süzgecinden geçirdikleri iş ve iş şartlarına ilişkin algıları ve bu algılara karşı oluşan içsel tepkileri olarak ifade edilmiştir. Schmerhorn ve diğerleri (2002; 9), iş tatmini kavramını, “işgörenlerin işveren ile yapmış oldukları psikolojik sözleşmede yer alan beklentilerinin karşılanma düzeyi” şeklinde tanımlamışlardır. Brief ve Weiss ise, bireylerin çalıştıkları iş veya çalışma koşulları ile ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizliği olarak ifade etmişlerdir (Brief ve Weiss, 2002: 282).

Bazı araştırmacılar, iş tatmini kavramına farklı bir yönden yaklaşmış ve bilinçli bir şekilde ya da farkında olmadan sahip olmak istenilen şey veya değerlerin bir bileşimi olarak ele almıştır. Bireylerin iş hayatında tatmin oldukları yani elde ettikleri şeylerin anlamı ve önem düzeyi arttıkça işten aldıkları tatmin düzeyi de artacaktır. Bu nedenle iş tatmini “işgörenlerin karşılanmış olan beklentilerinin toplam değeri” olarak tanımlanmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 129).

Birey işinden yeterli miktarda tatmin elde ediyorsa yaptığı işe ve çalışma ortamına karşı pozitif bir tutum geliştirecektir (Kitapçı ve diğerleri, 2013: 64). Fakat günümüz iş hayatında bireylerin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki ihtiyaçlardan çok daha fazlasına gereksinim duymasıyla birlikte yapılan iş karşılığında alınan maaş veya güvenlik ihtiyacı gibi unsurlar tek başına bireylerin işe karşı motivasyonlarını ve iş tatminlerini artıran faktörler olmaktan çıkmıştır. Bu faktörlerin yerine yükselme, ödüller, çalışma koşulları, sosyal imkânlar, işin yapısı, çalışma arkadaşları ve iletişim gibi bireylerin iş tatminini etkileyen farklı faktörler ortaya çıkmıştır (Hosseinabadi ve diğerleri, 2013: 264-270).

Bireylerde iş tatmini, içsel bir tatminden kaynaklı olabileceği gibi dışsal tatmin sonucu da ortaya çıkabilmektedir. İçsel tatmin; işin devamlılığı, uygulamaya yönelik fırsatlar, çalışanın kişisel gelişimine katkısı, topluma hizmet duygusu yaratması gibi işten kaynaklanan tatmin düzeyini içermektedir. Dışsal tatmin ise, iş ile doğrudan ilişkili olmayıp daha çok iş yerinde uygulanan politikalar, övgü, ödül ve taktir edilme, yükselme olanakları gibi unsurlardan elde edilen tatmini ifade etmektedir (Chen ve Chiu, 2005: 523-540).

3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Motivasyon teorileri olarak bilinen teorilerin; literatürde iş tatmini kavramını açıkladığı düşünülmektedir. Bu teoriler temelde Kapsam ve Süreç Teorileri şeklinde incelenmektedir. Birbirlerini tamamlayıcı özellikte olan bu iki teoriden Kapsam Teorileri, daha çok iş tatmini ve bireyin harcadığı çaba ile ilgiliyken; Süreç Teorileri ise daha ziyade bireyin harcadığı çaba ve onun sonuçlarına odaklıdır (Koch ve Steers, 1978: 119).

3.2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

İş görenlerin tepki ve davranışları, genel olarak örgüt içindeki ve dışındaki birçok faktörden etkilenmektedir. Bireyin içinde bulunduğu çevresel yapıdan kaynaklanan

faktörlerin dışında bireyin kişisel yaşamındaki nedensel ilişkilere dayalı davranışsal özellikleri ile ilgilenen teoriler Kapsam yani İçerik Teorileri olarak bilinmektedir (Özpehlivan, 2018: 46).

Kapsam Teorileri, bireylerin iş tatminlerine etki eden bireysel faktörleri, bireysel tatminin gerçekleşmesi için temel ihtiyaçların ne olduğu ve ne tür bireysel dürtülerin iş tatminine etki ettiğini araştırmaktadır. Yani temelde birey ile ilgili iş tatminini etkilediği düşünülen faktörlerin oluşum süreçleri Kapsam Teorileri'nin araştırma konusudur (Locke, 1976: 1297). Bu teorilere göre; çalışanların tatmine ulaşabilmesi için bireysel değerlerinin ve gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir (Küçüközkan, 2015: 101). En çok bilinen Kapsam Teorileri'ne aşağıda yer verilmiştir.

3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon için en önemli unsurun bireyin ihtiyaçları olduğunu öne süren Abraham Maslow, 1943 yılında “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nı” geliştirmiş ve bu yaklaşım ile bütünleşmiştir. Bir psikolog olarak görev yapan Maslow, bireylerin varlıklarının ve hedeflerini gerçekleştirmesinin temelinde bir ihtiyaçlar hiyerarşisi olduğunu ileri sürmüştür. Bu kuram; her biri birbirleri ile ilişkili hedeflerden en önemli olan hedefin tıpkı en gerekli ihtiyaçlar gibi ilk olarak yerine getirileceğini ve bunu yaparken bireyin çevresi tarafından motive edilebileceğini desteklemektedir. Birey bir ihtiyacı tatmin ettikten sonra ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bir diğer ihtiyacı tatmin etmek için uğraşacaktır (Walsh, 2011: 789-805).

Maslow'un kuramının esasını oluşturan ihtiyaçlar hiyerarşik şekilde beş temel düzeyde ve alttan üste doğru “fizyolojik ihtiyaçlar”, “güvende olma ihtiyacı”, “sosyal ihtiyaçlar”, “kendini gösterme ihtiyacı” ve “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” olarak belirtilmiştir (Luthans, 2011: 240).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Bireyin yaşamını idame ettirebilmesi için beslenme, barınma, uyku ve cinsellik gibi temel gereksinimleri ifade etmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi içinde

piramidin en altında yer alan ve en güçlü olan bu ihtiyaçların giderilmemesi durumunda diğer ihtiyaçların ortaya çıkmaları mümkün değildir (Martin ve Joomis, 2007: 72).

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçların ardından piramidin bir üstünde yer alan güvenlik ihtiyacı bireyler için ikinci en önemli gereksinimdir. Barınma ve beslenme sorunu olmayan bir birey güvenlik sorunu yaşıyorsa bir üst düzey ihtiyaç olan sevgi ve aidiyet hissetme gibi ihtiyaçlar ortaya çıkmayacaktır (Martin ve Joomis, 2007: 72).

Sevgi İhtiyacı: Hiyerarşinin altındaki diğer ihtiyaçların giderilmesinin ardından bireylerde sevgi ve bir yere ait hissetme ihtiyacı oluşacak ve bu ihtiyacı giderebilmek amacıyla çaba harcayacaktır. Çalışma ortamlarında da bireyler bu ihtiyaçlarını giderebilecekleri bir sosyal ortam ararlar Çalışma ortamlarındaki biçimsel olmayan grupların doğuşu ise bireylerin bu ihtiyaçlarını karşılamaları için harcadıkları çabanın bir ürünü olarak ortaya çıkar (Maslow, 1954: 43).

Saygı İhtiyacı: Birkaç patolojik durum dışında tüm insanlar kendilerine saygı duyulmasını ve benlik saygısı kazanmayı hedeflerler. Bu bireyin “güçlü, başarılı olma ve kendine güven duyma, başkaları tarafından takdir edilme arzusunun” ifade eden ihtiyaçlardır (Maslow, 1954: 45).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; bireyin kendi potansiyelini keşfetmesi, sahip olduğu bu potansiyeli gerçekleştirme ve yeteneklerini kullanabilmesi için kendini gerçekleştirmeye ihtiyacı vardır. Bireyin bu ihtiyacı ancak hiyerarşinin diğer ihtiyaçları giderildikten sonra ortaya çıkmaktadır Yöneticiler işgörenlerin ihtiyaçlarına yönelik çalışma ortamı yaratabilir ve onları tatmin edebilirse onları istedikleri şekilde yönlendirebilirler (Martin ve Joomis, 2007: 72).

İş tatmini açısından bakıldığında; istenilen davranışın gerçekleştirilebilmesi için seçilecek olan pekiştiricilerin bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda seçilmesi gerekmektedir. Örneğin; bireylerin temel ihtiyaçları doyurulduğunda ortaya çıkacak

olan özgüven ihtiyacı güdüleyici özellikte olmakta ve iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir (Küçüközkan, 2015: 103).

3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

“Çift Faktör Kuramı” / “Motivasyon – Hijyen Kuramı” şeklinde de bilinmekte olan kuram “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”nın ardından en fazla bilinen Kapsam Teorisi olma özelliği taşımaktadır. Amerikalı bir psikolog olan Frederick A. Herzberg, kuramında “iş tatmini” ve “verimlilik” konularına eğilmiş ve işle alakalı unsurların iş tatmini ve verimlilik artışı ile olumlu bir ilişki içinde bulduklarını öne sürmüştür. Herzberg kuramında, “motive edici faktörler” ve “hijyen faktörler” şeklinde iki temel faktör belirtmiştir. Hijyen faktörler; işyerindeki fiziksel ve psikolojik şartlar olarak görülürken, motive edici faktörler; iş ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden tüm faktörlerdir (Luthans, 2011: 243).

Bireyleri işlerine karşı motive eden ve iş tatminini olumlu yönde etkileyen motive edici faktörler işin kendisi ile ilgili unsurlar, başarı, kariyer ve gelişme imkânları, geri bildirim gibi faktörlerdir. Hijyen faktörleri ise, çalışma ortamındaki kurallar, ücret düzeyi, bireyin statüsü, denetim, çalışma arkadaşları ve üst kademe ile olan ilişkileri gibi faktörlerdir (Allen ve Gilmore, 1993: 101).

Motive edici faktörler doğrudan işin içerik ve özü ile ilgiliyken, hijyen faktörlerinin ise işin çevresi ile ilgili olduğu görülmektedir. Herzberg yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu ve iş tatmin düzeyini ücret artırımını yapma, teşvik primleri, çalışma ortamı ile ilgili iyileştirmeler gibi çevresel faktörler yoluyla gerçekleştirmelerinin doğru olmadığını düşünmektedir. Örneğin; paranın insanlar için önemli olduğunu düşünen fakat onları motive edeceğine inanmayan Herzberg’e göre para hijyen faktör grubuna dahildir (Drafke ve Kossen, 1997: 281).

3.2.1.3. McClelland'ın Başarı Motivasyon Teorisi

David McClelland tarafından ortaya atılmış olan teori bireylerin ihtiyaçlarını “başarı duyma ihtiyacı”, “bağlılık/ilişki kurma gereksinimi” ve “güçlü olma gereksinimi” şeklinde üç temel grupta ele almış ve bireylerin bu üç ihtiyacın etkisi ile davranışlarını sergilediğini ileri sürmüştür. Bu ihtiyaçlardan en önemlisi ise “başarı duyma ihtiyacı” olarak görülmekte ve bu ihtiyaç ile çalışanları motive etmenin mümkün olduğu ileri sürülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 288).

Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemesi; personel seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilmesine ve iş için en uygun bireylerin seçilmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin, “başarı duyma ihtiyacı” olan bireyin motivasyonu için uygun ortamın yaratılması, var olan potansiyelini daha etkili bir şekilde kullanmasını sağlayacaktır (Fındıkçı, 2000: 385).

3.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG teorisi; insanların üç temel ihtiyacı olduğu düşünülen var olma, ilişki içinde olma ve gelişme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne benzer şekilde insanların ihtiyaçlarının sıralamasını yapan Alderfer aynı zamanda bu teorinin eksik taraflarını gidermeyi hedeflemiştir. Var olma ihtiyacı bireylerin fiziksel ve maddi ihtiyaçlarını ifade ederken, ilişki ihtiyacı çevresindeki insanlarla duygusal ilişki ihtiyacını, sorunlarla başa çıkmada bilgi ve becerilerini kullanabilme ihtiyacı ise gelişme ihtiyacını ifade etmektedir (Alderfer, 1967: 509-520).

Bu kuram bireylerin üç temel ihtiyacından ilk olarak hiyerarşinin en altında bulunan “var olma ihtiyacının” tatmin edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu şekilde bireyin “ilişki kurma ihtiyacı” ortaya çıkacak ve giderildikten sonra ise en üstte bulunan “gelişme ihtiyacı” ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaçlardan var olma; fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelirken sevgi ve aidiyet hissi, saygı gibi ihtiyaçların; ilişki kurma ihtiyacına, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise gelişme ihtiyacına karşılık geldiği belirtilmektedir (Luthans, 2011: 244).

3.2.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri, Kapsam Teorileri'nin bireylerin tatmin olma ve güdülenme sürecini açıklamada yetersiz kalması ile ortaya çıkmış ve bu durumu bilişsel (cognitive) olarak ele almıştır (Küçüközkan, 2015: 106). Süreç Teorileri; işgörenin tatmin olması ile ilgili anlaşılması güç olan davranışların süreçleri ile ilgilenmektedir. Bireylerde davranışın ortaya çıkmasından sonlanmasına kadar olan değişkenleri açıklamayı amaçlamaktadır. Ayrıca kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi üzerinde durmaktadır (Egbule, 2003: 157-166).

Süreç Teorileri kapsamında incelenen teoriler aşağıda açıklanmaktadır:

3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

İnsanlar için bekleyişin, “belirli bir davranışın belirli bir ödülle karşılık bulacağına yönelik algı” olduğunu ileri süren teori, değer (valance), yararlı olma (instrumentality) ve beklenti (expectancy) olmak üzere üç kavram etrafında şekillenmektedir. Bu teoride insanların harcadıkları çabanın sonucunda ödüllendirileceğini düşündükleri zaman daha fazla çaba göstereceğine inanılmaktadır. Yaptığı iş karşılığında ödüllendirilmeyeceğini düşünen bireylerde “bekleyiş algısı” oluşmayacak ve yaptığı iş konusunda daha fazla çaba sarf etmemeyi seçecektir. Değer kavramı, bireylerin yapacağı işin elde edeceği sonuca değer olup olmayacağı ile ilgilidir. Yararlılık kavramı ise bireysel sonuç elde etmede örgütün hedeflerinin yararlılığına inanmasını ifade etmektedir. (Luthans, 2011: 247).

Bireyin örgütsel hedefler ve bireysel amacı arasında bir fayda sağlama ilişkisinin varlığına ve bireysel amacının harcaacağı çabaya değeceğine dair bir inancı varsa, bu durumun motivasyon düzeyine olumlu yönde katkı yapacağı düşünülmektedir (Newstrom, 2007: 115).

3.2.2.2. Lawler ve Porter’ın Beklenti Kuramları

Kuramda “Vroom’un Beklentiler Kuramı” bir takım örgütsel faktörler göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmiştir. Bu kuram sadece bireyin beklentilerinin gerçekleşmesinin iş tatmini için yeterli olmayacağını savunmaktadır. Buna ek olarak birey çalıştığı kurumda yaptığı iş için harcadığı çaba karşılığında verilen ödülün adil olduğuna inanmalıdır. Birey ortada bir adaletsizliğin olduğunu algıladığı takdirde yaptığı işten tatmin olmamaya başlayacaktır. Lawler ve Porter için birey yeterli bilgi yetenek ve özelliklere sahip değilse bu eksikliklerini gidermeden harcadığı hiçbir çaba karşılık bulamayacaktır. Bireyler çalıştıkları kurumun belirlediği ve yapacakları işe uygun bir rol anlayışı geliştirmelidir. Aksi takdirde rol çatışması kaçınılmaz bir hal almakta ve bireyler için başarısızlık ve tatminsizlikle sonuçlanmaktadır (Luthans, 2011: 249).

3.2.2.3. Adams’ın Eşitlik (Ödül Adaleti) Teorisi

Eşitlik Teorisi, bireyin yaptığı iş için harcadığı çaba (girdi) ile bunun karşılığında aldığı ödül (çıktı) arasında denge olduğunda doyuma ulaştığını savunmaktadır. Bireyler hak ettiğini düşündüklerinden fazla ya da az miktarda ödül ile karşılaştığında rahatsızlık hissedecek ve bu rahatsızlık ise işten aldığı doyuma direk olarak etki edecektir. Fazla ödül alan çalışanlarda suçluluk hissi, az alanlarda ise adaletsizlik algısı oluşmasına neden olacaktır. Bu durum ise çalışanları fiziksel/psikolojik açıdan telafi aramaya itmektedir (Robbins, 2005: 58).

3.2.2.4. Amaç Teorisi (Locke)

Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiş olan Amaç Kuramı’nda, bireyler tarafından belirlenen amaçların, motivasyon düzeyleri üzerinde direk olarak belirleyici rol oynadığı savunulmaktadır (Locke, 1968: 157-189). Buradan yola çıkarak kuramda elde edilmesi güç amaçlara sahip olan bireylerin diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde performans göstereceği ve motivasyon düzeyinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Kuram, “bireysel amaçlar büyük ölçüde kişilerin davranışlarını yönlendirir” ve “işe dair başarıya etki eden önemli motivasyon etmenlerinden biri de bireylerin amaç ve

niyetleridir” şeklinde iki önermeye sahiptir. Ayrıca örgüt tarafından dışarıdan sunulan özendiricilerin de çalışanların amaçlarının şekillenmesinde rol oynadığı ve bireylerin işten elde ettikleri başarı ve sağladıkları tatmin üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Robbins, 2005: 54).

3.3. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bireylerin işlerine dair düşünce ve duygu farklılıklarının neden kaynaklandığı konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde bireylerin işlerine dair edindikleri duygu, düşünce ve takındıkları tavırları etkileyen pek çok faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler gruplara ayrılmış ve aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Berry, 1987; Mullins, 1996):

- Bireysel faktörler; bireyin kişiliğine dair özellikleri, eğitim, yetenek gibi unsurlardan;
- Sosyal faktörler; çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişkiler, örgüt içindeki normlar, biçimsel veya biçimsel olmayan grupların varlığı gibi unsurlardan;
- Kültürel faktörler; bireylere ait tutum, davranış, inanç ve değerlerden;
- Örgütsel faktörler; örgütsel yapı, çalışma koşulları, yönetim, liderlik ile ilgili unsurlardan;
- Çevresel faktörler; sosyal, idari, ekonomik, teknik ve yasal unsurlardan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmaların genelinde ise bu faktörlerde temelde iki grupta (bireysel/örgütsel) ele alınmaktadır. Blenegen 1993 yılında yapmış olduğu çalışmada iş tatminine etki eden faktörler sınıflandırılmak istenirse iki unsura bağlı kalınacağını ileri sürmüştür. İlk unsur; çalışanların duygu, düşünce, istek ve beklentileri, gereksinimleri ve ihtiyaç dereceleri ile ilgili olma durumudur. Ayrıca bu faktörler bireylerin ruhsal ve fiziksel durumları ile kendilerini güvende hissetme açısından beklentileri ve tüm bunların öncelik sıralamalarının etkisiyle şekil almaktadır. Çalışmacı tarafından ikinci unsur ise bireylerin yaptıkları işin beklentilerine uygun olması şeklinde belirtilmektedir. Buradan

yola çıkılarak bireylerin işleri ile ilgili beklentilerinin karşılanma derecesi yükseldikçe iş tatmin düzeylerinin de artacağını söylemek mümkün olacaktır (Blenegen, 1993: 31-44).

3.3.1. Bireysel Faktörler

Hoppock 1935 yılında iş tatmini kavramına yönelik ilk kapsamlı çalışma olma özelliğini taşıyan araştırmasında iş tatmini kavramını tanımlarken yapılan iş kadar çalışan bireylerin ruhsal, psikolojik durumları ve bireysel farklılıklarının da etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu durum aynı iş yerinde çalışan bireylerin iş arkadaşları ile farklı derecelerde iş tatminine sahip olmalarını açıklar niteliktedir. Bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum; kişilik özellikleri, kıdemleri, eğitim seviyeleri, çalışma arkadaşları ile aralarındaki uyum, işten beklentileri gibi unsurlar iş tatminine etki eden bireysel faktörleri oluşturmaktadır (Stordeur ve diğerleri 2000: 37-43).

3.3.1.1. Yaş

Yaş grupları açısından bireyler arasındaki farklılıkların iş tatminini etkilediği birçok araştırmaya konu olmuş ve yüksek yaş grubunda bulunan bireylerin çalışma statüsü açısından daha nitelikli ve iyi pozisyonlarda çalışması dolayısıyla iş tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç yaşta olan bireylerin ise iş ile ilgili beklentilerinin fazla olmasının tatmin düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Loke, 2001: 191-204). Ayrıca yüksek yaş grubunda olan bireylerin beklentilerinin düşük düzeyde ve rasyonel olması çalışma şartlarına uyumu ve beraberinde yüksek iş tatminini ortaya çıkarmaktadır (Newstrom, 2007: 123).

3.3.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin toplum içindeki rollerinin farklı olmasından dolayı çalıştıkları işlerden beklentileri de farklı olmaktadır. Dolayısıyla bireylerin cinsiyet farklılıkları aldıkları ücret, çalışma koşulları gibi konulardan aldıkları tatmin düzeylerinde de farklılıklara neden olmaktadır (Çarıkçı, 2004: 164). Jepsen ve Sheu (2003) yapmış

olduğu çalışmada kadınların iş tatmin düzeylerini etkileyen bazı faktörlerin erkekler için önemli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bazı araştırma sonuçları; kadın çalışanların işlerinden beklentilerinin fazla olmaması nedeniyle işten sağladıkları tatminin erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu yönündedir. Örneğin, özel sektörde çalışan kadınların iş tatminlerinin erkek çalışanlarından fazla olduğu tespit edilmiştir (Negiz ve diğerleri, 2011: 225). Bazı çalışmalar ise cinsiyet farklılıkları ile bireylerin iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulamamıştır. Ayrıca cinsiyet ile iş tatmini ilişkisi farklı meslek grupları baz alındığında her zaman aynı sonucu vermemektedir (Petty ve diğerleri, 2005: 69).

3.3.1.3. Medeni Durum

Bireylerin medeni durumlarının iş tatmin düzeyleri üzerine etkileri araştırıldığında genel olarak evli olan bireylerin evli olmayanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli olan bireylerin işten sağladıkları doyumun daha yüksek olmasının sebebi aile yaşamından sağladığı doyumdan kaynaklanabilmektedir. Farklı bir açıdan bakıldığında ise evlilik bireylerin işe dair istek, ihtiyaç ve beklentilerini etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 133).

3.3.1.4. Eğitim

Bireylerin eğitim durumu iş tatminleri üzerinde belirleyici özellikte rol oynayabilmektedir. Yüksek öğrenim düzeyine sahip olan çalışanların düşük veya orta düzeyde eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur (İncir, 1990). Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların yetenek ve bilgi düzeyleri göz önüne alındığında çalışma statülerinin ve koşullarının daha iyi olduğu düşünüldüğünde iş tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir (Çarıkcı ve Oksay, 2004: 168) Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları birbirleri ile tutarlı sonuçlara sahip değildir.

3.3.1.5. İş tecrübesi

Bireylerin iş tatmin düzeylerine etki eden bir diğer önemli faktör ise işteki tecrübesidir (Cano ve Miller, 1992). İş tecrübesine sahip olan bireyler işten beklentilerini ve ne yapması gerektiğini daha hızlı bir şekilde kavrayabilmektedir. Bu durumda bireyin iş tecrübelerinin olumlu olması durumunda bireyin iş tatminin artacağı düşünülmektedir (Spector,1986: 1005-1016).

3.3.1.6. Statü/Kıdem

İş tatminine etki eden faktörlerden birisi olarak görülen statü “bireyin sosyal bir sistem içindeki konumunun getirdiği hak, sorumluluk ve görevler” olarak tanımlanmaktadır. Örgütün kendi iç dinamikleri tarafından oluşturulabildiği gibi (biçimsel statü) toplumun iç dinamikleri tarafından da (biçimsel olmayan statü) oluşturulabilmektedir. Her iki şekli ile de statü bireyin iş tatminine etki eden önemli bir faktör olarak görülmektedir (Schultz ve Schultz, 1998: 256). Bu faktör doğrudan olabildiği gibi dolaylı olarak da bireyin iş tatmin düzeyine etkide bulunabilmektedir. Örneğin; aynı statüde çalışan iki çalışanın farklı miktarda maaş almaları düşük ücret alan çalışanın iş tatmin düzeyine olumsuz yönde etki edebilmektedir (Spector,1986: 1005-1016).

3.3.1.7. Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramı, “ferdin yaşama şekli” olarak tanımlanmaktadır. Bireyler yaşadıkları çevre ile sürekli etkileşim içinde olmasından dolayı bireyin kişilik oluşumunda iş çevresinin etkisi olduğu gibi bireyin kişilik özellikleri de iş çevresi üzerinde etkide bulunmaktadır. İlişkileri zayıf, toplumda edindiği konumdan memnun olmayan, duygusal durumu dengesiz, çevreden gelen zorluklarla başa çıkamayan bireylerde iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ilies ve Judge, 2002: 1119-1139). Lock tarafından yapılmış olan bir araştırmanın sonucunda ise, kararlı ve esnek olabilme özelliği gösteren bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür (Locke, 1976).

3.3.2.Örgütsel Faktörler

Bireylerin iş tatmini üzerinde örgütsel faktörlerin etkisi büyüktür. Bu konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde bireyin işine karşı geliştirdiği tutum, davranış ve duyduğu hisler üzerinde işin özellikleri, ücret düzeyi, yükselme olanakları, çalışma şartları ve yönetimin etkisi bulunmaktadır (Locke, 1976: 1297). Birey bu faktörlere bağlı olarak beklentilerini şekillendirmekte ve bu beklentilerin karşılanma düzeyine bağlı olarak da çalıştıkları işten tatmin olmakta veya olmamaktadır (Spector, 1986: 1005-1016).

3.3.2.1. İş ve İşin Niteliği

Bireylerin çalıştıkları işlerini kendi bilgi, becerileri ve tamamıyla kendi sorumlulukları dâhilinde gerçekleştirebilme şansları, işlerinin kendi çevreleri ve iş arkadaşları açısından değerli olarak görülmesi iş tatmin düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Luthans, 2011: 142). Spector (1986: 1005-1016) çalışmasında bireylerin genellikle kendilerini geliştirme imkânı veren ve çok yönlü özellikleri olan işlerde çalışmak istediği ve bu işlerde çalıştıklarında tatmin düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. İşin önemi ve çeşitliliğinin yanında geri besleme ve özerklik gibi özellikler de iş tatminini olumlu düzeyde etkilemektedir (Chiu ve Chen, 2005).

3.3.2.2. Ücret Düzeyi

İş tatminine etki eden dışsal faktörlerden biri olarak görülen ücret, birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda çalışanların ücreti “verilen emeğin karşılığı olan bir bedel” olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir kurumda ast veya üst tüm çalışanlara verilen ücret miktarlarının iş tatminlerine olumlu düzeyde etki yarattığı görülmektedir (Schultz ve Schultz, 1998: 349).

3.3.2.3. Ödüllendirme ve Terfi İmkânları

Bireylere örgüt içinde sunulan terfi imkânları iş tatminine ve motivasyonlarına önemli düzeyde etki etmektedir. Fakat bireylerin terfi imkânlarına karşı olumlu veya olumsuz tutumlarının belirleyicisi bu fırsatların ne ölçüde adaletli olduğu ile ilişkilidir. Bireyler elde ettikleri ödüllendirmeleri ve terfi imkânlarının diğer örgüt çalışanları ve çalışma arkadaşlarına sunulan olanaklar ile kıyaslayarak bir adalet algısı oluşturmaktadır (Luthans, 2011: 184).

3.3.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışma ortamının fizyolojik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu fizyolojik özellikler çalışma ortamının ışıklandırma, sıcaklık, havalandırma, temizlik faktörleri ve iş güvenliği ile ilgili unsurları karşılayıp karşılamama durumunu içermektedir. Bireyler için iyi çalışma şartlarına sahip olan bir iş, fiziksel olarak rahatlık sağlayacak ve iş dışındaki yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle çalışma ortamı koşulları bireylerin iş tatminine önemli ölçüde etki etmektedir (Britt ve Stetz, 2004: 1-17).

3.3.2.5. Yönetimin Etkisi

Bireyin iş tatmini üzerinde yönetim tarzının etkisi önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yöneticilerin astlarına davranış biçimleri, kararlarına değer vermesi, onlara karşı olumlu tutumları bireylerde iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir. Spector (1986;1005-1016) yapmış olduğu çalışmada ortak karar verme mekanizmasının iş tatmini ve motivasyonu artıracığı üzerinde durmuştur. Kararlara katılımı sağlanan çalışanların diğerlerine göre iş tatmin ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Ortak karar verme mekanizmasının yanısıra yönetim tarzı açısından ikinci önemli unsur ise çalışan merkezli olmaktır. Yönetimin çalışan merkezli olması, onlar ile destekleyici ilişkiler geliştirmekten geçmektedir. Çalışanların eğitim, kariyer ve gelişimine katkıda bulunma, sosyal olanaklar sağlama gibi çalışanları

destekleyici tavır takınma, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve işe olan motivasyonlarını artırmaktadır (Luthans, 2011: 142).

3.4. SAĞLIK KURUMLARINDA İŞ TATMİNİ SONUÇLARI ve ÖNEMİ

Sağlık kurumlarının etkili, verimli ve kaliteli bir şekilde hizmet verebilmesi için gerçekleştirilen faaliyetler eğitim, deneyim, bilgi ve becerileri birbirlerinden farklı olan meslek gruplarının bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Yapılan işlerin ertelenemez ve acil olma durumu, çalışanlar arasındaki fonksiyonel bağlılığın ve uzmanlaşma seviyesinin yüksek aynı zamanda sağlık hizmetlerinin stoklanamaz özellikte olması sağlık kurumlarında çalışan personel ve yöneticilerin hızlı karar almasını gerektirmektedir (Söyük, 2007: 184). Buradan da anlaşılacağı üzere sağlık kurumlarında çalışan personel, hizmet sunumunun temel belirleyicisi konumunda olmaktadır.

Son yıllarda sağlık sektöründe hizmet ve müşteri kavramında hızlı değişimler yaşanmış, sağlık sektöründe devlet tekerciliğinin kaldırılması ve özel sektörün varlığının artması ile birlikte sağlık hizmetinin kalitesi ve hasta memnuniyeti kavramlarında personelin tutum ve davranışları önemle üzerinde durulması gereken bir konu haline almıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 158). Bu nedenle personelin gelişimi için gerekli imkânları sağlamak ve örgütle olan bağının güçlenmesini ve iş tatminlerinin artmasını sağlayacak uygun adımlar atmak sağlık kurumları için çok önemlidir.

Bir kurumda çalışan bireylerin iş tatminlerinin yüksek olması işe devamsızlık ve personel devir hızının yüksek olması gibi örgütsel sorunlar üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Aynı zamanda bireyin verimliliğinin artmasını sağlayan iş tatmini kurumun rekabet gücüne de olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini kavramı “diğer örgütsel pek çok kavramın oluşumunu ya da sonucunu etkileyen bir faktör” olarak görülmektedir (Locke, 1976: 1297).

Sağlık kurumlarındaki performans ve sağlık çıktıları direk olarak çalışanların motivasyonları, istekli olma durumları ve işten sağladıkları tatmin ile ilgilidir. Bu

nedenle çalışanların tatmin düzeylerinin artması hastalar ve kurum açısından farklı sonuçlara sebebiyet verecektir (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 306). Çalışanların işten duyduğu tatmin onların esenliğinin artmasına, işlerine daha sıkı sarılmalarına, daha verimli bir şekilde çalışmalarına böylelikle israfın ve işten ayrılmaların azalmasına katkıda bulunacaktır. Tersine bir durumda ise, çalıştıkları kurumda hayal kırıklığı yaşayan işgörenlerin yaptıkları işlere karşı olumsuz tepkiler ortaya koydukları görülmektedir. Bu çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları için diğer alternatif iş olanaklarını araştırıp değerlendirme yapabilir ve işlerinden ayrılmaya karar verebilirler (Hulin ve diğerleri, 1985: 233-250). Ayrıca çalışanların iş tatmin düzeyinin düşük olması herhangi bir kriz anında olası risklerin gerçekleşmesi ile kurumu ve hastayı tehlikeye atan durumlara yol açabilmektedir. Örneğin; Ghoudarzi ve diğerlerinin (2019) rehabilitasyon merkezlerinde yaptıkları bir çalışmada afet ve kriz yönetiminde olası risklerin azaltılmasının çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması ile olumlu ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek performans ve verimlilik, motivasyon artışı, kaliteli hizmet sunumu, yaşam tatmini gibi olumlu sonuçlar doğuran iş tatmininin aynı zamanda çalışan bireylerin fiziksel, ruhsal sağlığına, toplumun huzuruna, tasarruf ve sosyal israf anlayışı ile ekonomik gelişime katkısı yadsınamaz (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

BÖLÜM 4: SOSYAL KAYTARMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde; bireylerin örgütsel bağlılıkları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişki ve iş tatmin düzeyleri ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişki birlikte ele alınacaktır.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatminin örgütsel başarıyı da beraberinde getiren birçok önemli çıktısı bulunmaktadır. Tam tersi olan durum ise, işe devam konusunda sıkıntı, işe karşı isteksizlik, iş kaynaklı stres gibi pek çok olumsuzluğa sebebiyet vermektedir (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 44). Bu nedenle bireylerin örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Sosyal kaytarmanın bireyin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Şeşen ve Kahraman, 2014). Bu nedenle sosyal kaytarma (kişinin kendi kaytarması ve iş arkadaşlarının kaytarması) ile bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma ile iş tatmini ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi Sosyal Mübadele Teorisi ile açıklamak mümkündür. Sosyal Mübadele Teorisi'nin temeli; tarafların ödüllendirici olacağı beklentisi ile ilişki içine girip bu ilişkileri sürdürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Kişi başkaları tarafından gipta edilme, arkadaşlık, saygınlık gibi kazanımlar elde etme amacıyla ilişki kurmaktadır (Lambe ve diğerleri, 2001: 13). Bireyler arasındaki bu ilişki birbirlerine yardım etmeleri ve iyilik yapmaları üzerine kuruludur. Bireyler yardım ettikleri ya da iyilik yaptıkları kişilerin de kendilerine iyilik yapacağını düşünmekte ve buna dair bir beklenti duymaktadır. Bu beklentiler ise karşılıklı olarak karşılandığı müddetçe ilişki sürekliliğini korumaktadır (Köksal, 2012: 5).

Sosyal mübadele ilişkisi açısından çalışanlar, çalıştıkları kurumun sağladığı imkanlar (ücret, çalışma koşulları, sosyal olanaklar vb.) ve iş ortamında kurmuş oldukları sosyal

ilişkiler ölçüsünde, çalıştıkları kuruma bağlılık duymakta ve iş tatmin düzeyleri yükselmekte ve işlerini istekle yapan çalışanlar örgüt çıktısına başarılı bir şekilde katkı sağlamaktadır. Yani işgören ile örgüt arasında karşılıklı olarak beklentilerin karşılandığı bir sosyal mübadele ilişkisi oluşmaktadır. Bu nedenle sosyal mübadele ilişkisinin bozulması, işgörenin örgütsel bağlılığını ve iş tatminini de etkilemektedir (Bolat ve diğerleri, 2009: 219).

Bireylerin sosyal kaytarma davranışlarındaki değişimler de Sosyal Mübadele Teorisi kapsamında açıklanabilmektedir. Şeşen ve Kahraman (2014; 43-51), yapmış olduğu çalışmada bireyler (çalışan-çalışan, çalışan- yönetici) arasındaki mübadele ile bireylerin kaytarma davranışları arasında ters yönde bir ilişki olduğuna değinmiştir. Bu kapsamda bireyler arasındaki mübadele ilişkisi bozulduğunda bireyler daha fazla kaytarmaya yönelmektedir. Bu bağlamda sosyal mübadele ilişkisinin bozulması sonucunda, çalıştığı kuruma olan bağlılığı azalan birey, kendisi de diğer çalışanlara ya da yöneticilere dolayısıyla örgüte bir tepki olarak sosyal kaytarma davranışını tercih edebilmektedir.

Bu durumda örgüt üyeleri arasındaki sosyal mübadelenin bozulması, güven ve saygının zarar görmesine neden olmakta ve bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini azaltıcı yönde bir etkiye sebep olmaktadır. Örneğin, çalışma ortamında sosyal kaytarma davranışını algılayan birey mübadele ilişkisinde güven ve saygının zarar gördüğünü ve bu ilişkinin bozulduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla bu düşünceye sahip olan bireyler genellikle hem işlerine karşı isteksizlik geliştirebilmekte hem de arkadaşlarının bu davranışına karşı kendisi de kaytarma davranışı ile yanıt verebilmektedir (Şeşen ve Kahraman, 2014: 45).

Sosyal kaytarma kavramı; “değerlendirme potansiyeli” anlamına gelen grup içindeki bireylerin çıktıya sağladıkları katkının ayırt edilebilir olma durumu ve değerlendirilebilme ölçüsü ile de açıklanabilmektedir. Bazı araştırmacılar; grup içinde değerlendirme yapma davranışının veya ayırt edilebilirliğin azalmasının sosyal kaytarma davranışına sebep olduğunu ileri sürmüşlerdir (Suleiman, 2008: 295). Bu kapsamda grup içinde yöneticileri tarafından yeteri kadar eşit ve adil değerlendirmedini ve işe harcadığı çabanın ayırt edilmediğini gören çalışanların

kuruma yönelik bağlılığı ve iş tatmini azalmaktadır. Ayrıca kolektif ortamlardaki düşük motivasyon ve çabayı Beklenti-Değer Teorisi çerçevesinde açıklayan araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar, motivasyonun, çalışanların tutum ve davranışlarına etki ettiği ve çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar sonucunda alacakları çıktı ile ilgili beklentilerden kaynaklandığını ileri sürmektedir (Shepperd, 1993: 76). Yani örgüt çıktısına katkıda bulunan her bir çalışan harcadığı çabanın karşılığında örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödölün beklentilerini karşılamasını ister. Örgüt çalışanın beklentilerini karşıladığı müddetçe çalışan sosyal kaytarma yapmayacak ve işinin gereğini yerine getirecektir. Örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı ilişki göz önüne alındığında her iki modelinde Sosyal Mübadele Teorisi'ni destekler nitelikte olduğu görölmektedir.

BÖLÜM 5: GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında; araştırma amaç ve önemi, araştırma hipotezleri, kullanılmış olan veri toplama yöntemi, kullanılmış olan ölçekler, araştırma evren ve örnekleme ile birlikte verilerinin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları ele alınacaktır.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

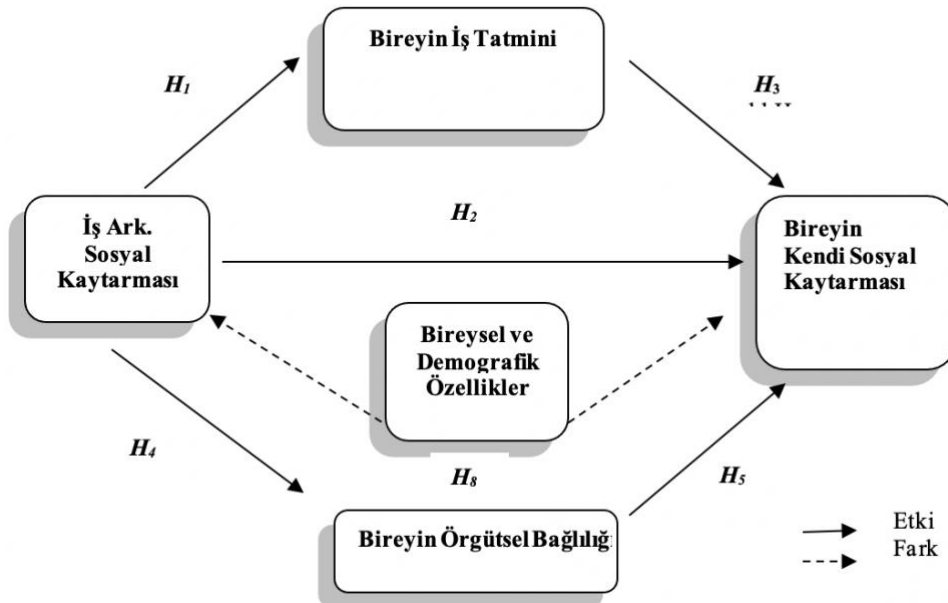
Grup halinde yapılan işlerde sıklıkla karşılaşılan ve işlerin verimliliğini etkileyen önemli değişkenlerden biri olduğu düşünülen sosyal kaytarma davranışının sağlık çalışanları açısından ele alınması bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Ayrıca sağlık kurumlarındaki performans ve sağlık çıktılarına etkileyen iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının sosyal kaytarma davranışı ile anlamlı bir ilişki içinde olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı ile bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Sağlık çalışanlarında iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı ile bireyin kendi sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin ortaya koyulması ve bu ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Ayrıca iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarmasının sağlık çalışanlarının bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amaçlarındandır.

Ulusal ve uluslararası literatürde sosyal kaytarma davranışını farklı değişkenlerle ele alan çalışmalar bulunmasına rağmen bu konu ile ilgili sağlık sektöründe yapılan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Aynı zamanda sağlık çalışanları üzerinde sosyal kaytarma davranışını, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleriyle inceleyen araştırmaya ulusal ve uluslararası literatürde rastlanılmamış olup yapılacak olan bu çalışmanın literatürdeki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların sağlık çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeyi konusunda bilgi vermesinin yanı sıra araştırma sonuçlarının yöneticilere sosyal kaytarma davranışına yola açan nedenleri saptama ve olumsuz sonuçlarını engelleme konusunda bir bakış açısı kazandıracığı umulmaktadır. Aynı zamanda araştırma bulgularına yönelik geliştirilecek olan önerilerin sağlık kurumları yöneticilerine ve çalışanlara sosyal kaytarmanın sebep olduğu sorunlara çözüm üretmeleri açısından ışık tutacağı düşünülmektedir.

5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Bu kapsamda araştırmaya katılım sağlayan sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışlarının kendi sosyal kaytarma davranışları üzerine olan etkisi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığı ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Ek olarak sosyal kaytarma davranışının bireysel ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ve bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının sosyal kaytarma davranışı üzerine etkisi ortaya koyulmak istenmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada, bağımlı değişken bireyin kendi sosyal kaytarması, bağımsız değişken iş arkadaşlarının sosyal kaytarması, aracı değişken ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda ortaya konan hipotezler şu şekilde ifade edilebilir:

H₁ : İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H₂ : İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin kendi sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H₃ : Bireyin iş tatmininin kendi sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H₄ : İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H₅ : Bireyin örgütsel bağlılığının kendi sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H₆ : İş tatmininin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H₇ : Örgütsel bağlılığın iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H₈ : İş arkadaşlarının ve bireyin kendi sosyal kaytarması katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

5.3. ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde bulunan bir üniversite hastanesinde fiili olarak hizmet vermekte olan 2667 sağlık çalışanından (hekim, ebe/hemşire, diğer sağlık personeli ve idari hizmetler personeli) oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem büyüklüğü aşağıda belirtilmiş olan formül yardımıyla hesaplanmıştır (Özdamar, 2003: 116):

$N =$ Evren

$n =$ Örneklem sayısı

$p =$ Evrende ilgilenilmekte olan özelliğin görülme sıklığı (0,50)

$q =$ Evrende ilgilenilmekte olan özelliğin görülmemeye sıklığı (1-p)

$z =$ Güven düzeyine göre standart değer (%95 aralığı için 1,96)

$t =$ Göz yumulabilir yanılğı (0,05)

$$n = \frac{N \times p \times q \times z^2}{(N-1 \times t^2) + (p \times q \times z^2)}$$

$$n = \frac{2667 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{((2667-1) \times 0,05^2) + (0,5 \times 0,5 \times 1,96^2)}$$

$$n = \frac{2.561,3868}{7,6254} \quad n = 336$$

Formülden elde edilen sonuçlar doğrultusunda %95 güven aralığında evreni temsil eden örneklem büyüklüğü 336 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Sağlık Personeli	Evren	Yüzde (%)	Örneklem Sayısı	Ulaşılan Kişi Sayısı
Hekim	945	35,4	119	119
Hemşire	704	26,4	89	89
Diğ. Sağ. Personeli	772	28,9	97	97
İdari Personel	246	9,2	31	31
Toplam	2667	100	336	336

Tablo 3'te görüldüğü üzere bu kapsamda 119'u hekim, 89'u hemşire, 97'si diğer sağlık personeli ve 31'i idari personelden olmak üzere toplamda 336 personele ulaşılmış ve çalışmada analiz edilmek üzere veriler eksiksiz şekilde toplanmıştır.

5.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu (Ek-4'de sunulmuştur) kullanılmıştır. Kullanılan anket formu sırasıyla; kişisel ve demografik bilgiler soru

formu, sosyal kaytarma davranışlarına yönelik sorular, iş tatminine yönelik sorular ve örgütsel bağlılığa yönelik sorular olmak üzere toplamda dört bölüm ve 38 sorudan oluşmaktadır. Kişisel ve demografik bilgi formu hariç ölçekler 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değerler alan 5'li Likert tipi ölçek türündedir.

Katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek için kullanılmış olan kişisel bilgi formu kapsamında katılımcıların; cinsiyeti, medeni durumu, mesleği, aylık gelir düzeyi, yaşı ve eğitim durumu hakkında 6 soru yer almaktadır.

Sosyal kaytarma davranışlarını ölçmek için iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçek de Mulvey ve Klein (1998) tarafından geliştirilmiş ve Şeşen ve Kahraman (2014) tarafından Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılmış ölçeklerdir. İlk ölçek çalışanların kendi sosyal kaytarmalarını değerlendiren 5 maddeli bir ölçek; ikincisi ise çalışanların iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışları konusundaki algılarının ölçüldüğü 4 maddeli bir ölçektir.

Anket formunun üçüncü bölümünü oluşturan ve sağlık çalışanlarının genel iş tatmin düzeylerini ölçmek kullanılan ölçek ise için Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilmiş ve Yüksel (2005) tarafından Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan 14 maddeli İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmaları Ay ve Nacar (2012) tarafından yapılmış olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada değer bağlılığı ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyuttan oluşan ölçeğin 9 maddeli değer bağlılığı boyutu kullanılmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan etik kurul onayı (Ek-2) ve araştırmanın gerçekleştirileceği hastaneden gerekli izin (Ek-3) alınmasının ardından katılımcılara çalışma ile ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra yüz yüze görüşme yoluyla anket

formları 5 Şubat 2019–23 Temmuz 2019 tarihleri arasında uygulanmış ve araştırmaya ilişkin veriler toplanmıştır.

5.5. VERİLERİN ANALİZİ

Anketler yoluyla elde edilen veriler, SPSS 21.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel ve demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulguları ortaya koymak için frekans ve yüzdelerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği Açıklayıcı Faktör Analizi ile yapılmış olup güvenilirlik kapsamında iç tutarlılığı test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan İş Arkadaşlarının ve Bireyin Kendi Sosyal Kaytarması Ölçeklerine verilen puanların katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığı veriler normal dağılım gösterdiği için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (Standart t testi) ve tek yönlü varyans analizi (F testi- ANOVA) ile test edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunması durumunda anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemede Post-hoc testlerinden biri olan Tukey HSD testinden faydalanılmıştır.

Araştırmada incelenen değişkenler arasındaki aracı etkilerin ortaya koyulabilmesi için, Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca, nihai olarak aracı etkinin varlığından söz etmek için SOBEL testi kullanılmış ve aracı etkinin varlığı ve büyüklüğü SPSS uyumlu PROCESS (<http://afhayes.com>) isimli bir makro kullanılarak teyit edilmiş ve hesaplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizi sonuçları ve farklılık testleri sonuçları dikkate alınmıştır.

5.6. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Çalışma, Ankara ilinde bulunan üniversite hastaneleri içinden seçilmiş olan bir hastanede yürütülmüştür ve araştırma sonuçları, sadece belirlenmiş olan evren yani araştırmanın yürütülmüş olduğu hastane için geçerlidir. Araştırma evreni dışında

Çalışmakta olan diğer sağlık sektörü çalışanlarına genelleme yapılamaması araştırmanın kısıtlılığı olarak görülmektedir. Ayrıca değer ve devam bağlılığı olmakzere iki boyuttan oluşan rgtsel Bağlılık leğinin ölçek genelindeki soru sayısının azaltılması için yalnızca değer bağlılığı boyutunun kullanılması bu araştırmanın bir diğer kısıtlılığı olarak görülmektedir.

BÖLÜM 6: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliği ve güvenilirlik analizi sonuçlarına sonrasında araştırmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına ait tanımlayıcı bulgulara ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN YAPI GEÇERLİĞİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması, İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında Açıklayıcı Faktör Analizi ve güvenilirlik analizi çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 4’te yer alan Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması ölçeğine ilişkin yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda, analize uygunluğun ve örneklem yeterliliğinin belirlenmesinde kullanılan Kaise-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,853 olarak bulunmuştur. Literatürde KMO değerinin 0,50’nin üzerinde bir değerde olması yeterli bulunduğu için (Hair ve diğerleri, 1998) elde edilen değer kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Korelasyon matrisinin biri matrise eşit olup olmadığı belirlenmesinde kullanılan Bartlett Küresellik Testi sonucunda ki-kare istatistiği 1170,786 olarak tespit edilmiş olup bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2= 1170,786$; $p<0,001$).

Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması ölçeğinin 5 maddesi analize dâhil edilmiş, en iyi modelin elde edilebilmesi için gerekli rotasyonlar yapılmış ve 5 maddenin orijinal ölçekteki gibi tek faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Açıklanan toplam varyans yaklaşık %73 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık seviyesi Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş ve ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde Cronbach Alpha değerinin en az 0,70 ve üstünde olması istenmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005: 70-71).

Tablo 4. Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Çalıştığım işyerinde çalışanlar tüm gayretleriyle çalışmadıklarında ben çok sıkı çalışabilecekken çalışmıyorum.	0,784
2. Diğer çalışma arkadaşlarım iş için yapabileceklerinin en iyisini yapmıyorlar, dolayısıyla ben de yapmıyorum.	0,896
3. Diğer çalışma arkadaşlarım tüm gayretleriyle işe katkıda bulunmadığından ben de elimden geleni yapmıyorum.	0,827
4. Çalıştığım işyerinde çalışanlar yapabildiklerinin en fazlasını yapmaya uğraşmadıkları için ben de işteki çabamı azaltacağım.	0,915
5. Diğer çalışma arkadaşlarım yapabileceklerinden daha az efor gösterdikleri için sıkı çalışmaya devam etmeyi planlamıyorum.	0,858
<i>Kaiser-Meyer-Olkin: 0,853</i>	
<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare: 1170,786</i>	
<i>p<0,001</i>	
<i>Açıklanan Toplam Varyans: 73,479</i>	

Tablo 5’te gösterilen ve İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması Ölçeğine ilişkin yürütülen faktör analizinde, KMO değeri 0,732 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi’ne göre ki-kare istatistiği 445,707 olarak saptanmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($\chi^2= 445,707$; $p<0,001$).

İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması Ölçeğinin analize dâhil edilen 4 maddesi orijinal ölçekteki gibi tek bir boyutta toplanmıştır. Ölçeğin açıklanan varyansı yaklaşık %62 olup, ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,80 olarak belirlenmiştir.

Tablo 5. İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Bu hastanede çalışanlar yapabildiklerinin en fazlası için çabalarlar. ®	0,826
2. Hastanede çalışanlar işten kaytarırlar.	0,855
3. Hastane çalışanları yapılan işlere beklediğimden daha az katkı sağlıyor.	0,778
4. Yetenekleri göz önüne alındığında birlikte çalıştığım insanlar işleri için ellerinden geleni yapıyorlar. ®	0,690

Kaiser-Meyer-Olkin: 0,732
Barlett Küresellik Testi Ki Kare: 445,707
p<0,001
Açıklanan Toplam Varyans: 62,348

®: Ters olan bu sorular yeniden kodlanmışlardır.

Tablo 6’da gösterilen İş Tatmini Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,875 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda ki-kare istatistiği 1315,408 bulunmuş ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($\chi^2= 1315,408$; $p<0,001$).

Tablo 6. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Şu an çalıştığım iş beni tatmin ediyor.	0,681
3. İşimi yaparken edindiğim kişisel gelişim beni tatmin ediyor.	0,725
4. İş yerimde görüştüğüm ve çalıştığım insanlardan memnunum.	0,691
5. İş yerinde gördüğüm saygı ve adil davranışlar beni memnun ediyor.	0,751
7. İş yerinde farklı insanlar tanıma şansını elde ediyorum.	0,662
8. Üstlerimden gördüğüm destek ve yönlendirmelerden memnunum.	0,713
11. Çalıştığım kurumun geleceğim açısından güvenilir bir yer olduğunu düşünüyorum.	0,671

Tablo 6. Devamı

12 İşimde başka insanlara yardım etme şansı beni tatmin eder.	0,603
13 İşimdeki zorluk derecesi beni tatmin ediyor.	0,619
14 İşimde bana gösterilen amirlik seviyesinden memnunum.	0,752
<i>Kaiser-Meyer-Olkin: 0,875</i>	
<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare: 1315,408</i>	
<i>p<0,001</i>	
<i>Açıklanan Toplam Varyans: 51,397</i>	

İş Tatmini ölçeğinin 14 maddesi analize dâhil edilmiş ancak faktör yükü düşük olan 6 ve 10 numaralı maddeler ile faktör yapısını bozan 2 ve 9 numaralı maddeler analizden çıkarılmıştır. Kalan 10 maddeye tekrar faktör analizi uygulanmış ve orijinal ölçekteki gibi toplam varyansın yaklaşık %51'ini açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Örgütün başarısına katkıda bulunmak için normalin üzerinde çaba sarf etmeye hazırım.	0,586
2. Arkadaşlarıma çalıştığım işyerinin çok iyi olduğunu söylüyorum.	0,792
3. Aynı işyerinde çalışmaya devam etmek için her türlü görevi kabul ederim.	0,642
4. Kişisel değerlerimle işyerimin değerleri birbirine çok benzer.	0,770
5. İnsanlara burada çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	0,793
6. Bu işyerinde iş performansı açısından yapabileceğimin en iyisini yapıyorum.	0,579
7. Çalışmak için başka işyerlerine, hali hazırda çalıştığım işyerini tercih ettiğim için çok mutluyum.	0,818
8. Bu örgütün geleceğiyle gerçekten ilgiliyim.	0,715

Tablo 7 Devamı

9. Bana göre bu işyeri çalışılabilecek en iyi işyeridir.	0,798
----------------------------------------------------------	-------

Kaiser-Meyer-Olkin: 0,913

Barlett Küresellik Testi Ki Kare: 1327,622

p<0,001

Açıklanan Toplam Varyans: 52,834

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 7’de görülmektedir. Buna göre, KMO değeri 0,913 olup Bartlett Küresellik Testi ki-kare istatistiği istatistiksel olarak anlamlıdır ($\chi^2= 1315,408$; $p<0,001$). Analize dâhil edilen 9 madde orijinal ölçekteki gibi tek faktörlü bir yapı sergilemiştir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı yaklaşık %53’tür ve ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,89’dur.

6.2. TANIMLAYICI BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların kişisel ve demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgulara ve araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu kapsamda, Tablo 8’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Tabloya bakıldığında katılımcıların önemli bir kısmının (%40,2) 29-39 yaş aralığında olduğu, 28 yaş ve altı olan katılımcıların ise tüm katılımcıların %35,1’ini; 40 yaş ve üzeri olan katılımcıların ise tüm katılımcıların yaklaşık %25’ini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Özellikler

Değişkenler	N	%
<i>Yaş (yıl)</i>		
28 yıl ve altı	118	35,1
29-39 yıl arası	135	40,2
40 yıl ve üzeri	83	24,7
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	213	63,4
Erkek	123	36,6

Tablo 8 Devamı

<i>Eğitim Durumu</i>		
İlköğretim ve Lise	38	11,3
Ön lisans	64	19
Lisans	151	44,9
Lisansüstü	83	24,7
<i>Meslek</i>		
Hekim	119	35,4
Hemşire	89	26,5
Diğer Sağlık Personeli	97	28,9
İdari Personel	31	9,2
<i>Evlilik Durumu</i>		
Bekâr	171	50,9
Evli	165	49,1
<i>Gelir</i>		
4000 TL ve altı	123	36,6
4001-7000 TL arası	102	30,4
7001 TL ve üzeri	111	33
TOPLAM	336	100

Cinsiyet açısından bakıldığında araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunu (%63,4) kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %50,9'unun evli olduğu ve %11,3'ü ilköğretim ve lise mezunu iken; %19'unun ön lisans, %45'inin lisans, %25'inin de lisansüstü eğitim derecesinin bulunduğu görülmektedir. Katılımcıların %9,2'si idari personel olarak çalışırken; %35,4'ü hekim, %26,5'si hemşire, %28,9'i diğer sağlık personeli (sosyal çalışmacı, odyolog, psikolog, laborant, eczacı, fizik tedavi uzmanı, sağlık teknikeri, tıbbi sekreter, anestezi teknisyeni) olarak çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların yaklaşık %37'si 4000 TL ve altı, %30,4'ü 4001-7000 TL arası ve %33'ü 7001 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Tablo 9'da araştırmanın değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, minimum, maksimum değerler bulunmaktadır.

Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	S.S.	Min.	Max.
1. Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	1,95	0,95	1,00	5,00
2. İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	2,67	0,88	1,00	5,00
3. İş Tatmini	3,62	0,74	1,00	5,00
4. Örgütsel Bağlılık	3,44	0,75	1,00	5,00

Tablo 9 incelendiğinde değişkenler içinde en yüksek ortalamanın iş tatminine ($3,62 \pm 0,74$) ardından sırasıyla örgütsel bağlılığa ($3,44 \pm 0,75$), iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ($2,67 \pm 0,88$) ve kişinin kendi sosyal kaytarmasına ($1,95 \pm 0,95$) verildiği görülmektedir.

6.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerine yönelik bulgular tablolar halinde sunulup yorumlanmıştır. İlk olarak; sağlık çalışanlarının bireysel ve demografik özelliklerine göre iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kendi sosyal kaytarmalarına ilişkin görüşleri değerlendirilecektir. Ardından araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin sosyal kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine yönelik olan hipotezlerin test edilmesinde kullanılmış olan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablolar halinde sunulup yorumlanmıştır.

6.3.1. Sağlık Çalışanlarının Bireysel ve Demografik Özelliklerine Göre İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması ve Kendi Sosyal Kaytarmalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Aşağıda bulunan tablolarda sağlık çalışanlarının bireysel ve demografik özelliklerine göre iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kendi sosyal kaytarmalarına ilişkin puanlarının istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 10’da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kişinin kendi sosyal kaytarma düzeyi ortalamalarını katılımcıların cinsiyetlerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre sosyal kaytarma bileşenlerinden her ikisinin de cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$). Erkeklerin hem kendi sosyal kaytarmasına ilişkin hem de iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin puanlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

Sosyal Kaytarma	Cinsiyet	Ort.	S.S.	t	p
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	Kadın	1,83	0,82	-2,877	0,004
	Erkek	2,14	1,11		
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	Kadın	2,58	0,86	-2,419	0,016
	Erkek	2,82	0,90		

Bu bulgulara dayalı olarak araştırma hipotezlerinden biri olan “*iş arkadaşlarının ve bireyin kendi sosyal kaytarması katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterir*” şeklindeki hipotez 8; cinsiyet değerşeni için kabul edilmiştir.

Tablo 11’de iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kişinin kendi sosyal kaytarma düzeyi ortalamalarını katılımcıların mesleklerine göre karşılaştıran F testi- ANOVA sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda sosyal kaytarma bileşenlerinden yalnızca “iş arkadaşlarının sosyal kaytarması” bileşeninde çalışanların mesleklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin puanlara bakıldığında en yüksek puanın hekimlere en düşük puanın ise hemşirelere ait olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Mesleğe Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

Sosyal Kaytarma	Meslek	Ort.	S.S.	F	p
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	Hekim	1,85	0,79	1,322	0,267
	Hemşire	1,90	1,89		
	İdari Personel	1,95	1,08		
	Diğ. Sağ. Personeli	2,10	1,11		
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	Hekim	2,97	0,86	8,625	p<0,001
	Hemşire	2,39	0,81		
	İdari Personel	2,57	0,78		
	Diğ. Sağ. Personeli	2,57	0,91		

Gruplar arası farklılığın hangi meslek grubundan kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Meslek Grubuna Göre İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasına İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Sosyal Kaytarma	(I) Meslek	(J) Meslek	Ortalama farkı (I-J)	S.S.	p
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	Hekim	Hemşire	0,58*	0,12	p<0,001
		Diğ. Sağ. Per.	0,41*	0,12	0,004
		İdari Per.	0,40	0,17	0,096
	Hemşire	Hekim	-0,58*	0,12	p<0,001
		Diğ. Sağ. Per.	-0,17	0,13	0,485
		İdari Per.	-0,18	0,18	0,747
	Diğ. Sağlık Personeli	Hekim	-0,41*	0,12	0,004
		Hemşire	0,13	0,13	0,485
		İdari Per.	-0,01	0,18	1,000
	İdari Personel	Hekim	-0,40	0,18	0,096
		Hemşire	0,18	0,18	0,747
		Diğ. Sağ. Per.	0,01	0,18	1,000

Test sonuçlarına göre hekimler diğer üç meslek grubu ile kıyaslandığında; hekimlerin grup ortalamalarının, hemşireler (0,58±0,12) ve diğer sağlık personelinin (0,40±0,12)

grup ortalama puanları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0,05$). Hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin grup ortalamalarının diğer üç meslek grubu ortalama puanları ile kıyaslandığında sadece hekimlerin grup ortalamaları ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0,05$). Ayrıca hekimlerin grup ortalama puanlarının hemşire ve diğer sağlık personeli ortalama puanlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buradan yola çıkılarak araştırma hipotezlerinden biri olan “iş arkadaşlarının ve bireyin kendi sosyal kaytarması katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterir” şeklindeki hipotez 8; meslek değişkeni açısından incelendiğinde sadece “iş arkadaşlarının sosyal kaytarması” boyutu için kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 13’te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kişinin kendi sosyal kaytarma düzeyi ortalamalarını katılımcıların eğitim durumuna göre karşılaştıran ANOVA sonuçları bulunmaktadır. Sosyal kaytarma bileşenlerinin her ikisinin de çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

Sosyal Kaytarma	Eğitim Durumu	Ort.	S.S.	F	p
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	İlköğretim ve lise	2,37	1,35	6,715	p<0,001
	Ön lisans	1,98	1,03		
	Lisans	2,01	0,87		
	Lisansüstü	1,61	0,67		
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	İlköğretim ve lise	2,48	1,04	6,269	p<0,001
	Ön lisans	2,44	0,87		
	Lisans	2,63	0,85		
	Lisansüstü	3,00	0,81		

Gruplar arası farklılığın hangi eğitim düzeyine ait gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Tablo 14. Eğitim Durumuna Göre Sosyal Kaytarması Bileşenlerine İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Sosyal Kaytarma	Eğitim durumu(I)	Eğitim durumu(J)	Ortalama farkı (I-J)	S.S.	p	
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	İlköğretim ve lise	Ön lisans	0,39	0,19	0,169	
		Lisans	0,36	0,17	0,132	
		Lisansüstü	0,77*	0,18	p<0,001	
	Ön lisans	İlköğretim ve lise	-0,39	0,19	0,169	
		Lisans	-0,03	0,14	0,998	
		Lisansüstü	0,38	0,15	0,069	
	Lisans	İlköğretim ve lise	Ön lisans	-0,37	0,17	0,132
			Ön lisans	0,02	0,14	0,998
			Lisansüstü	0,40*	0,13	0,009
		Lisansüstü	İlköğretim ve lise	-0,77*	0,19	p<0,001
			Ön lisans	-0,38	0,16	0,069
			Lisans	-0,40*	0,13	0,009
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	İlköğretim ve lise	Ön lisans	0,04	0,18	0,996	
		Lisans	-0,15	0,16	0,790	
		Lisansüstü	-0,52*	0,17	0,012	
	Ön lisans	İlköğretim ve lise	-0,04	0,18	0,996	
		Lisans	-0,18	0,13	0,481	
		Lisansüstü	-0,56*	0,14	0,001	
	Lisans	İlköğretim ve lise	Ön lisans	0,15	0,16	0,79
			Ön lisans	0,18	0,13	0,481
			Lisansüstü	-0,38*	0,12	0,009
		Lisansüstü	İlköğretim ve lise	0,52*	0,17	0,012
			Ön lisans	0,56*	0,14	0,001
			Lisans	0,38*	0,12	0,009

Kişinin kendi sosyal kaytarma bileşeni açısından bakıldığında; ilköğretim ve lise eğitim durumuna sahip grup ortalamaları diğer üç grup ile kıyaslandığında; lisansüstü eğitim durumuna sahip grup ile ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($0,77 \pm 0,18$; $p < 0,05$). Ayrıca lisansüstü eğitim durumuna sahip grup ortalamaları ile lisans ($0,40 \pm 0,13$) eğitim düzeyindeki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ortalamalarının diğer iki gruba kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş arkadaşlarının sosyal kaytarması bileşeni açısından gruplar arası farklılığa bakıldığında ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile ilköğretim ve lise, ön lisans ve lisans eğitim seviyesindeki grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların ortalamalarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara dayalı olarak araştırma hipotezlerinden biri olan “iş arkadaşlarının ve bireyin kendi sosyal kaytarması katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterir” şeklindeki hipotez 8; eğitim durumu değişkeni açısından kabul edilmektedir.

Tablo 15. Yaşa Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

Sosyal Kaytarma	Yaş	Ort.	S.S.	F	p
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	28 ve altı	2,06	0,89	3,403	0,034
	29-39 arası	1,99	1,01		
	40 ve üzeri	1,72	0,89		
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	28 ve altı	2,69	0,97	1,144	0,321
	29-39 arası	2,73	0,86		
	40 ve üzeri	2,54	0,81		

Tablo 15’te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kişinin kendi sosyal kaytarma düzeyi ortalamalarını katılımcıların yaşlarına göre karşılaştıran F testi- ANOVA sonuçları bulunmaktadır. Tablo 15’e göre sosyal kaytarma bileşenlerinden sadece kişinin kendi sosyal kaytarma bileşeninde çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Gruplar arası farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarına sadece göre 28 yaş ve altı yaş grubu ortalaması ile 40 ve üzeri yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($0,34 \pm 0,13$; $p < 0,05$). Ayrıca 28 yaş ve üzeri grubun ortalamasının 40 yaş ve üzeri gruba göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (bkz. Tablo16).

Tablo 16. Yaşa Göre Kişinin Kendi Sosyal Kaytarma Bileşenine İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Sosyal Kaytarma	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama farkı (I-J)	S.S.	p
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	28 ve altı	29-39 arası	0,06	0,12	0,848
		40 ve üzeri	0,34*	0,13	0,034
	29-39 arası	28 ve altı	-0,06	0,12	0,848
		40 ve üzeri	0,27	0,13	0,095
	40 ve üzeri	28 ve altı	-0,34*	0,13	0,034
		29-39 arası	-0,27	0,13	0,095

Bu bulgulara dayalı olarak araştırma hipotezlerinden biri olan “iş arkadaşlarının ve bireyin kendi sosyal kaytarması katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterir” şeklindeki hipotez 8; yaş değişkeni açısından incelendiğinde sadece “kişinin kendi sosyal kaytarması” boyutu için kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 17’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kişinin kendi sosyal kaytarma düzeyi ortalamalarını katılımcıların gelir düzeylerine göre karşılaştıran ANOVA sonuçları bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre sosyal kaytarma bileşenlerinden sadece iş arkadaşlarının sosyal kaytarma bileşeninde çalışanların gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 17. Gelir Düzeyine Göre Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

Sosyal Kaytarma	Gelir	Ort.	S.S.	F	p
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması	4000 TL ve altı	1,99	1,02	0,985	0,375
	4001 ve 7000 TL arası	1,99	1,01		
	7001 TL ve üzeri	1,84	0,79		
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	4000 TL ve altı	2,46	0,92	10,851	p<0,001
	4001 ve 7000 TL arası	2,59	0,78		
	7001 TL ve üzeri	2,97	0,86		

Gruplar arası farklılığın hangi gelir düzeyine ait gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmış ve test sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Gelir Düzeyine Göre Kişinin Kendi Sosyal Kaytarma Bileşenine İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Sosyal Kaytarma	Gelir düzeyi (I)	Gelir düzeyi (J)	Ortalama farkı (I-J)	S.S.	p
4000 TL ve altı	4001-7000 TL arası	4001-7000 TL arası	-0,13	0,12	0,502
		7001 TL ve üstü	-0,51*	0,11	p<0,001
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	4001-7000 TL arası	4000 TL ve altı	0,13	0,11	0,502
		7001 TL ve üstü	-0,39*	0,12	0,004
7001 TL ve üstü	4001-7000 TL arası	4000 TL ve altı	0,51*	0,12	p<0,001
		4001-7000 TL arası	0,39*	0,12	0,004

Test sonuçlarına göre 4000 TL ve altı gelir düzeyine sahip grup ile 7001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip grubun puan ortalamaları arasında ve 4001- 7000 TL arası gelir düzeyine sahip grup ile 7001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip grubun puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür ($p<0,05$). 7001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanların ortalamaları diğer iki grubun ortalamasından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (bkz. Tablo 18).

Bu bulgulara göre, araştırma hipotezlerinden biri olan “iş arkadaşlarının ve bireyin kendi sosyal kaytarması katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterir” şeklindeki hipotez 8; gelir düzeyi değişkeni açısından incelendiğinde sadece “iş arkadaşlarının sosyal kaytarması” boyutu için kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 19.Sosyal Kaytarma Bileşenlerine İlişkin Bireysel ve Demografik Özellikler Açısından Fark Testi Sonuçları

Sosyal kaytarma \ Değişkenler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Gelir	Meslek
İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	Anlamlı	Anlamsız	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı
Kendi Sosyal Kaytarması	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Anlamsız	Anlamsız

Sosyal kaytarma bileşenlerine ilişkin bireysel ve demografik özellikler açısından fark testi sonuçları özet şeklinde Tablo 19’da sunulmuştur. Tablodan anlaşılacağı üzere H_8 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

6.3.2. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine yönelik ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizin yürütülmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır. Bu üç aşamalı regresyon analizinde bağımsız, bağımlı ve aracı değişken olmak üzere üç tür değişken bulunmaktadır.

Analizde aracılık etkisinin varlığından bahsedilebilmesi için aşağıdaki üç koşulun bulunması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 116):

- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmalıdır. Eğer bu etki tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracılık etkisi, tamamen ortadan kalkmayıp sadece bir düşüş gerçekleşiyorsa bu durumda da kısmi aracılık etkisi söz konusudur.

Tablo 20’de sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kendi sosyal kaytarmaları ilişkisinde “iş tatmininin” aracı değişken etkisinin test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre, hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, bağımsız değişken olarak belirlenen “iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının”, aracı değişken olan “iş tatmini” üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 20. Sağlık Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması ve Kendi Sosyal Kaytarmaları İlişkisinde “İş Tatmininin” Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
İş Tatmini	İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	-0,237	-4,462	<0,001	1,000
R=0,237; R ² =0,056; F=19,911; p<0,001; Durbin Watson=1,601					
Kişinin Sosyal Kaytarması	İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	0,233	8,005	<0,001	1,000
R=0,233; R ² =0,054; F=19,181; p<0,001; Durbin Watson=1,866					
Kişinin Sosyal Kaytarması	İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	0,200	3,680	<0,001	1,060
	İş Tatmini	-0,140	-2,572	0,011	1,060
R=0,270; R ² =0,073; F=13,060, p<0,001; Durbin Watson=1,889					

Analiz sonucunda, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta=-0,237$; $p<0,001$) ve iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının iş tatminini %5,6 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ile “*iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır*” şeklinde kurulan Hipotez 1 doğrulanmıştır.

Analizin ikinci aşamasında, bağımsız değişken olan “iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının”, bağımlı değişken olan “kişinin sosyal kaytarması” üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon modeli yer almaktadır (bkz. Tablo 20). İkinci aşamanın sonucunda, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,233$; $p<0,001$) ve iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin sosyal kaytarması %5,4 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bu sonuca dayanılarak “*iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin kendi sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır*” şeklindeki Hipotez 2 doğrulanmıştır.

Analizin üçüncü ve son aşamasında ise, iş tatmini aracı değişkeni de bağımsız değişkenlere dâhil edilerek bu şekilde kişinin sosyal kaytarması üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonucunda, iş tatmini değişkeninin kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmüş ($\beta=-0,140$; $p=0,011$) ve bu yönde kurulan Hipotez 3 kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, iş tatmini değişkeninin sonradan analize dâhil edilmesiyle, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin kendi sosyal kaytarması üzerindeki etkisinin devam ettiği ancak β katsayısı değerlendirildiğinde bu etkinin azaldığı ($\beta=0,200$; $p<0,001$) tespit edilmiştir. İki bağımsız değişkenli model, kişinin sosyal kaytarmasını %7,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu bulguya dayanılarak iş tatmininin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide *kısmi aracılık etkisi* olduğu söylenebilir.

Aracı etkinin anlamlılığını test etmek için *Sobel Testi* de kullanılmıştır. Sobel Testi sonuçları da gözlenen kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($Z=-2,209$; $p<0,05$). Aracı etkinin büyüklüğü ise Tablo 21’de görülebilir. Sobel Testinin yanı sıra Bootstrap Güven Aralığı rakamları da aracı etkinin anlamlı olup olmadığını

ölmektedir. Tablo 21’de yer alan veriler kısmi aracı etkinin var olduğu göstermektedir. SPSS uyumlu PROCESS isimli bir makro kullanılarak hesaplanan ve Tablo 21’de yer alan rakamlara bakıldığında, “alt sınır ve üst sınırın ya her ikisin eksi yönlü ya da her ikisinin de pozitif yönlü olması” gerekmektedir. Dolayısıyla biri eksi bir diğeri de pozitif yönlü olması durumunda aracı etkinin anlamsız olacağı ifade edilebilir. Bu bilgiler doğrultusunda aracılık etkisinden söz edilebilmesi için gereken her üç koşulun da sağlandığı görülmüş ve Hipotez 6 da kabul edilmiştir.

Tablo 21. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

İş Tatmini Aracı Değişken	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı (BoLLCI-BoULCI)	Aracı Etki Türü
İş arkadaşlarının sosyal kaytarması» Bireyin kendi sosyal kaytarması	0,249	0,214	0,035	0,00068-0,0752	Kısmi

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kendi sosyal kaytarmaları ilişkisinde “örgütsel bağlılığın” aracı değişken etkisinin test edilmesine yönelik yürütölen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında, bağımsız değişken olarak belirlenen “iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının”, aracı değişken olan “örgütsel bağlılık” üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta=-0,299$; $p<0,001$) tespit edilmiş olup iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının örgütsel bağlılığı %9,0 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, “iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4 doğrulanmıştır.

Analizin ikinci aşamasında, bağımsız değişken olan “iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının”, bağımlı değişken olan “kişinin sosyal kaytarması” üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon modeli yer almaktadır (bkz. Tablo 22). Bu model, iş tatminin aracı etkisinin ortaya koyulması amacıyla yürütülen hiyerarşik regresyon analizinde de ifade edildiği gibi, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ($\beta=0,233$; $p<0,001$) ortaya koymaktadır.

Tablo 22. Sağlık Çalışanlarının İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması ve Kendi Sosyal Kaytarmaları İlişkisinde “Örgütsel Bağlılığın” Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Örgütsel Bağlılık	İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	-0,299	-5,737	<0,001	1,000
R=0,299; R ² =0,090; F=32,909; p<0,001; Durbin Watson=1,776					
Kişinin Sosyal Kaytarması	İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	0,233	8,005	<0,001	1,000
R=0,233; R ² =0,054; F=19,181; p<0,001; Durbin Watson=1,866					
Kişinin Sosyal Kaytarması	İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarması	0,207	3,725	<0,001	1,099
	Örgütsel Bağlılık	-0,086	-1,544	0,124	1,099
R=0,247; R ² =0,061; F=10,822; p<0,001; Durbin Watson=1,857					

Analizin üçüncü ve son aşamasında ise, örgütsel bağlılık aracı değişkeni de bağımsız değişkenlere dâhil edilerek kişinin sosyal kaytarması üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel bağlılık değişkeninin kişinin sosyal kaytarması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ($\beta=-0,086$; $p>0,05$). Bu sonuçla örgütsel bağlılığın iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık etmediği sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda kurulan Hipotez 5 ve Hipotez 7 doğrulanamamıştır.

Tablo 23’ te analiz sonucunda elde edilen bulgular ile test edilen hipotezlerinin sonuçları görülebilir.

Tablo 23. Araştırma Hipotezleri

H 1: İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır	Kabul edilmiştir ($\beta = -0,237$; $p < 0,001$)
H 2: İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin kendi sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir ($\beta = 0,233$; $p < 0,001$)
H 3: Bireyin iş tatmininin kendi sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir ($\beta = -0,140$; $p = 0,011$)
H 4: İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir ($\beta = -0,299$; $p < 0,001$)
H 5: Bireyin örgütsel bağlılığının kendi sosyal kaytarma davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Reddedilmiştir ($\beta = -0,086$; $p > 0,05$)
H 6: İş tatmininin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul edilmiştir ($\beta = 0,200$; $p < 0,001$).
H 7: Örgütsel bağlılığın iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Reddedilmiştir ($\beta = -0,086$; $p > 0,05$)
H 8: İş arkadaşlarının ve bireyin kendi sosyal kaytarması katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	Kabul edilmiştir ($p < 0,05$)

BÖLÜM 7: TARTIŞMA

Kolektif çalışma ortamlarında sıklıkla karşılaşılan ve yapılan işlerin verimliliğini etkileyen önemli değişkenlerden biri olduğu düşünülen sosyal kaytarma davranışının sağlık çalışanları açısından ele alınması bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Ayrıca performans ve sağlık çıktıları üzerinde etkili olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının sosyal kaytarmaya olan etkisinin incelenmesi bu çalışmanın temel amaçları arasında bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak araştırma Ankara ilinde bir üniversite hastanesinde fiili olarak hizmet vermekte olan 336 sağlık çalışanı (hekim, ebe/hemşire, diğer sağlık personeli ve idari hizmetler personeli) üzerinde yürütülmüştür.

Bu bölümde ilk olarak araştırmada kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı bulgulara ilişkin değerlendirmeler yapılmış, ardından katılımcıların sosyal kaytarma bileşenlerine verdikleri puanların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığına ilişkin bulgular literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Son olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kişinin sosyal kaytarması arasındaki ilişkide aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmış olan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular literatürden destek alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında katılımcıların en yüksek puanı iş tatminine ($3,62 \pm 0,74$) verdiği görülmektedir. Ardından örgütsel bağlılık ($3,44 \pm 0,75$) ve iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına dair algı ($2,67 \pm 0,88$) gelirken kişinin kendi sosyal kaytarma ($1,95 \pm 0,95$) bileşeni ise katılımcılar tarafından en düşük puanı almıştır. Bu durum katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek, sosyal kaytarma sergileme düzeylerinin ise düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanlar, iş arkadaşlarının kendilerinden daha fazla kaytarma davranışı sergilediklerini düşünmektedir. Benzer şekilde 175 lise öğretmeninin sosyal kaytarma davranışlarını inceleyen bir araştırmada; örgütsel bağlılık ve iş tatmini en yüksek puanı alırken, kişinin kendi kaytarması en düşük puanı almıştır. Aynı şekilde, katılımcılar iş arkadaşlarının

kendilerinden daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini düşünmektedir (Şeşen ve Kahraman, 2014: 48).

Araştırma kapsamında katılımcıların sosyal kaytarma bileşenlerine verdikleri puanların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığına bakılmıştır. Analiz sonuçlarında katılımcıların iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kendi sosyal kaytarmalarına ilişkin puanlarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerin hem kendi sosyal kaytarmasına ilişkin hem de iş arkadaşlarının sosyal kaytarma algılarına ilişkin puanlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, erkeklerin çalışma ortamlarında sosyal kaytarma yapıldığına ilişkin algılarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Etemadi ve diğerleri (2015), benzer şekilde hemşirelerde sosyal kaytarma davranışını inceledikleri araştırmada, kadınların sosyal kaytarmaya erkeklerden daha az eğilim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Karau ve Williams (1993) ise yapmış oldukları araştırmada sadece erkeklerden oluşan çalışma gruplarının kadın çalışma gruplarına oranla daha fazla kaytarma davranışı sergilediklerini tespit etmiştir. Ayrıca Kugihara (1999), yalnızca kadın ve erkek katılımcılardan oluşan iki grup aracılığıyla fiziksel güce dayalı işlerde sosyal kaytarma davranışının cinsiyetle olan ilişkisini incelemiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmacılar, kadın davranışlarının genellikle grup koordinasyonunun ve sosyal ilişkilerin sürdürülmesine yönelik olduğu tahminini desteklerken; erkek davranışlarının ise daha çok görev başarısına yönelik ve bireysel olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle kadınlar kolektif görevlere kişisel görevlerden daha fazla önem vermekte ve bireysel çalışmalara kıyasla daha fazla çaba harcamaktadır. Erkek katılımcıların grup halindeki çalışmalarda işe yönelik katkılarının azalmış değerine ilişkin algıları kadınlara oranla yüksektir. Bu nedenle erkek olan grup üyeleri sağladıkları katkının karşılığını alamadıklarını düşünmekte ve daha az çaba harcamaya karar vermektedir (Etemadi ve diğerleri, 2015; Kugihara, 1999; Karau ve Williams, 1993).

Analiz sonuçlarına yaş değişkeni açısından bakıldığında kişinin kendi sosyal kaytarma bileşeninde yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu ve yaşça büyük olan katılımcıların diğerlerine kıyasla daha az sosyal kaytarma davranışı sergilediği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Literatürde bu sonuçlara benzer bulgulara ulaşan ve yaş ile sosyal kaytarmanın negatif yönde ilişki içinde olduklarını belirten araştırmalar mevcuttur (Şeşen ve Kahraman, 2014; Etemadi ve diğerleri, 2015; Javeed ve diğerleri, 2012).

Yaşça büyük olan bireylerin hayata bakış açıları ve beklentilerinin farklı olmasından dolayı işten aldıkları doyum ve çalıştıkları kuruma bağlılıkları da farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca yüksek yaş grubunda olan bireylerin genellikle çalışma statüsü açısından daha nitelikli ve iyi pozisyonlarda çalışması örgüte karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlar üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle çalıştıkları kuruma karşı olumlu hisler besleyen bireylerin kaytarma davranışı sergilemekten kaçındığı düşünülmektedir.

İş arkadaşlarının sosyal kaytarması ve kişinin kendi sosyal kaytarma düzeyi ortalamalarının katılımcıların mesleklerine göre farklı olup olmadığını araştıran analiz sonuçlarına bakıldığında yalnızca “iş arkadaşlarının sosyal kaytarması” bileşeninde çalışanların mesleklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kişinin kendi sosyal kaytarma davranışı açısından anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

İş arkadaşlarının sosyal kaytarma algısına ilişkin puanlara bakıldığında en yüksek puanın hekimlere en düşük puanın ise hemşirelere ait olduğu görülmektedir. Buradan hekimlerin diğer çalışanlara kıyasla iş arkadaşlarının daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergilediğini düşündükleri ve iş ortamında sosyal kaytarmaya yönelik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca sağlık çalışanlarında sosyal kaytarmayı inceleyen çok fazla araştırma bulunmamasıyla birlikte Etemadi ve diğerleri (2015), sadece hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, hemşirelerin iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Analiz kapsamında sosyal kaytarmanın her iki bileşeninin de çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Kişinin kendi sosyal kaytarma düzeyine ilişkin sonuçlara bakıldığında en yüksek puan ilköğretim ve lise eğitim düzeyine sahip bireylere ait iken en düşük puana sahip olanların ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireyler olduğu görülmektedir. Fakat lisansüstü eğitim düzeyindeki bireylerin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptıklarına ilişkin algılarının diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerinin düşük fakat sosyal kaytarmaya ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum; yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin çalışma ortamlarında sosyal kaytarma davranışına rastladıklarında yanıt olarak sosyal kaytarma davranışı sergileme oranlarının düşük olduğunu göstermektedir.

Literatürde eğitim düzeyi ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamayan araştırmalar (Yıldırım ve diğerleri, 2019) bulunmakla birlikte genellikle sonuçlar negatif bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Örneğin; otomotiv sektörü çalışanları üzerinde sosyal kaytarma davranışı ile “işte var olamama” (presenteeism) arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada kaytarma davranışlarının en fazla ilköğretim mezunu olan çalışanlarda görüldüğü, lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireylerin ise sosyal kaytarma davranışı sergileme oranlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öge ve Kurnaz, 2017). Candan (2017) ise öğretmenlerde sosyal kaytarma davranışını incelediği araştırmasında yüksek eğitim düzeyinin algılanan sosyal kaytarmayı artırdığı fakat kişinin kaytarmasını azalttığına yönelik benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında sosyal kaytarma bileşenlerinden sadece iş arkadaşlarının sosyal kaytarma bileşeninde çalışanların gelir düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek gelir düzeyine sahip olan çalışanların diğerlerine kıyasla iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat kişinin kendi sosyal kaytarması ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Eğitim durumu iyi olan çalışanların bilgi ve yeteneklerinden dolayı daha yüksek ücretlerle çalıştıkları

göz önüne alındığında araştırma sonuçlarının birbirlerini destekler nitelikte ve tutarlı olduğu görülmektedir. Literatürde gelir düzeyi ile sosyal kaytarma ilişkisini inceleyen araştırma sayısı az olmakla beraber bazı çalışmalarda aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Aydemir, 2018).

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine yönelik ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında, bağımsız değişken olarak belirlenen “iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının”, aracı değişken olan “iş tatmini” üzerindeki etkileri incelenmiş ve iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca analiz sonucunda iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının iş tatminini %5,6 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Aggarwal ve O’Brien (2008), kolektif çalışmalarda sosyal kaytarma davranışını inceledikleri araştırmalarında gruplarda sosyal kaytarma davranışı gerçekleştiğine dair algı artığında iş tatmininin azaldığına yönelik benzer bulgulara ulaşmıştır. Şeşen ve Kahraman (2014) gerçekleştirdiği çalışmada benzer şekilde iş tatmini ve sosyal kaytarmanın negatif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İş tatmini, bireylerin kişisel değerler ve beklentilerine, iş ve iş şartlarına ilişkin algılarına, çalışma arkadaşlarının işe yönelik tutum ve davranışlarına göre değişebilmektedir. Aynı zamanda, çalışanlar iş arkadaşlarının kaytarma davranışı sergilediğini düşündüklerinde işlerine yönelik farklı tutum ve davranışlar geliştirebilmektedir. Çalışanların kaytarma davranışı algıladıklarında iş ile ilgili yarar-maliyet karşılaştırması yaptığı ve denge ya da artı değer sağlayamadıkları durumda iş tatminlerinin negatif yönde etkilendiği düşünülmektedir.

Yapılan çalışmalarda, iş ile doğrudan ilişkili olmayan daha çok iş yerinde uygulanan politikalar, övgü, ödül ve taktir edilme, yükselme olanakları gibi unsurların iş tatmini üzerinde etki sahibi olduğu görülmektedir (Chen ve Chiu, 2005: 523-540). Ayrıca bireyin harcayacağı çabaya karşı bir fayda sağlama ilişkisinin varlığına dair inancı

olduğunda motivasyon düzeyi artmaktadır (Lee, 2007). Çalışma arkadaşlarına kıyasla daha fazla çaba harcadığını fakat çaba karşılığında elde edilen kazancın (takdir edilme, ödül, övgü gibi) değişmediğini gören bireyler işe karşı olan inançlarını ve motivasyonlarını kaybedebilmektedir. Bu durum ise iş tatminleri üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve onları sosyal kaytarma davranışına itmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasının sonucunda, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin sosyal kaytarması %5,4 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak iş arkadaşlarının kaytarma davranışını gözlemleyen bireyin kendisinin de kaytarma davranışı sergileme eğilimine gireceği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu bulguları destekleyen sonuçlara ulaşan araştırmalar mevcuttur (Harun ve Şeşen, 2014; Kidwell ve Bennett, 1993).

Araştırma bulgularına benzer şekilde Liden ve diğerleri (2004: 293); çalışanların kaytarma davranışı sergilediklerini algıladıklarında kendi davranışlarını da bu şekilde yönlendirebildikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kerr (1983) yapmış olduğu deneyde iş arkadaşlarının bilgi eksikliği veya yeteneksiz olmalarından dolayı iş yapmadıklarını düşündüklerinde değil bedavacılıktan kaynaklandığını düşündüklerinde çabalarını azalttıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, arkadaşlarının bilinçli bir şekilde iş yapmaktan kaçınmaları yani sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinin kişilerin işe yönelik çabasını olumsuz etkilediği yönündeki araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Algılanan kaytarma davranışı; bireyleri işe karşı isteksizliğe, motivasyon düşüklüğüne, tatminsizliğe itebilmekte ve adalet dağılımında eşitsizlik düşüncelerine sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle bireylerin kendilerinin de kaytarma davranışı sergilediği düşünülmektedir. Hung ve diğerleri (2009: 257-270), yapmış oldukları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış ve bu ilişkinin grup içinde iş arkadaşlarının kaytarması sonucu daha fazla çalışmak zorunda kalan bireylerin saf rolü üstlenmekten korkmalarından kaynaklandığı yorumunu getirmişlerdir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular da

bireylerin çalışma arkadaşlarının kaytarma davranışı sergilediklerini algıladıklarında, çabalarını azaltarak saf rolü üstlenmekten kendilerini koruduklarını göstermektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasının iş tatmini aracı değişkeni de bağımsız değişkenlere dâhil edilerek bu şekilde kişinin sosyal kaytarması üzerindeki etkileri incelenmiş ve iş tatmini değişkeninin kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca analiz sonuçlarına göre iş tatmininin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide *kısmi aracılık etkisi* bulunmaktadır. İş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı sergilediğini düşünen bireyin bu duruma yanıt olarak iş tatmini azalmaktadır. Yani bağımsız değişken; aracı değişken olan iş tatmini etkilemektedir. İş tatmini de domino taşı etkisi ile kişinin kendi sosyal kaytarmasını etkilemektedir. Böylelikle işe karşı geliştirdiği olumlu his ve isteği azalan bireyin kendisi de sosyal kaytarma davranışı sergilemektedir.

Ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde iş tatminin bu ilişkideki aracılık etkisini konu alan araştırma sayısı az olduğu saptanmıştır. Bu az sayıda çalışmadan birini gerçekleştiren Şeşen ve Kahraman (2014: 48), 175 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kişinin kendi sosyal kaytarması ile iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına olan aracılık etkisini incelemiş ve iş tatminin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca benzer şekilde iş tatmini ve sosyal kaytarmanın negatif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu konuda sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan bir çalışmaya ise rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptığına dair algısı ve kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkide “örgütsel bağlılığın” aracı değişken etkisinin test edilmesinde hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında, bağımsız değişken olarak belirlenen “iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının”, aracı değişken olan “örgütsel bağlılık” üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu

tespit edilmiş olup iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının örgütsel bağlılığı %9,0 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Luo ve diğerleri (2012), otel çalışanlarının adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının sosyal kaytarma üzerine etkisini incelediği çalışmada benzer şekilde sosyal kaytarma davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişkiye rastlamıştır. Şen ve diğerleri (2016), yüksek öğrenim düzeyine sahip bireylerde örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Örgütsel bağlılık çalışma koşulları, yönetimin etkisi, eşitlik ve adalet gibi örgüte dair pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Buradan yola çıkarak çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarının da bireyin örgüte karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar üzerine etkili olacağı düşünülmektedir. Çalıştığı kuruma bağlılık hisseden işgörenler kurumun amaç ve hedeflerine aynı zamanda değerlerine de bağlılık hissetmekte ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere verilen görev ve sorumlulukları gönüllü olarak yerine getirmektedir. Fakat iş ortamında kaytarma yapıldığına dair düşüncesi olan bireyin güven ve adalet algısı zedelenmekte, işine karşı yabancılaşmakta böylelikle örgüte olan inanç ve bağlılığı azalmaktadır.

Analiz kapsamında, örgütsel bağlılık aracı değişkeni de bağımsız değişkenlere dâhil edilerek kişinin sosyal kaytarması üzerindeki etkileri incelenmiş ve örgütsel bağlılık değişkeninin kişinin sosyal kaytarması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla örgütsel bağlılığın iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık etmediği sonucuna varılmıştır.

İş arkadaşlarının kaytarma yaptığına dair algı bireyin kuruma karşı bağlılığını azaltmaktadır. Çalıştığı kuruma düşük örgütsel bağlılık duyan bireyler; iş değişikliği, işe gecikme ve devamsızlık yapma, örgütte kalmaya ve işe devam etmede isteksizlik buna bağlı olarak kalitesiz iş yapma, iş yapmaktan kaçınma gibi olumsuz çıktılara sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda kurumlarına karşı düşük bağlılık hisseden

bireylerin kaytarma davranışı sergilemeyi tercih edebileceğine yönelik tahminde bulunulmuştur. Fakat araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisi ispatlanamamıştır.

Literatürde analiz sonuçlarının tersi bulgulara ulaşan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalar, örgütsel bağlılığın hem kişinin kendi sosyal kaytarması hem de iş arkadaşlarının kaytarması ile ters yönde ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşan ve sağlık sektörü dışında gerçekleştirilmiş olan araştırmalardır (Luo ve diğerleri 2012; Şen ve diğerleri, 2016). Örneğin; Şeşen ve Kahraman (2014: 47-48), eğitim sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılığın iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkide kısmi aracı etki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Fakat bu çalışmada yapılmış olan analiz kapsamında iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının bireyin örgütsel bağlılığını negatif yönde, iş arkadaşlarının kaytarması ise bireyin kendi sosyal kaytarmasını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış olmasına rağmen örgütsel bağlılığın iki sosyal kaytarma bileşeni arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarının kaytarması kuruma olan bağlılıklarını azaltmakta fakat örgütsel bağlılıkta meydana gelen azalma kişinin kendi sosyal kaytarması üzerinde bir etki yaratmamaktadır. Bu durumun ise araştırmaların farklı sektörlerde ve farklı meslek grupları ile gerçekleştirilmesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca sağlık kurumlarında yapılan işlerin ertelenemez, acil ve hayati nitelikte olmasından dolayı çalışanların kuruma bağlılık duymasalar dahi işlerini yapmak zorunda hissettikleri ve bu nedenle sosyal kaytarma davranışı sergilemedikleri düşünülmektedir.

BÖLÜM 8: SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık kurumlarında sosyal kaytarma davranışının sunulan hizmetlerin ertelenemez, acil ve insan hayatına dokunan özellikte olmasının yanı sıra pek çok alandan farklı sağlık profesyonelinin bir arada çalışmasını gerektirmesi sebebiyle önemli olduğu düşünülmektedir. Farklı bilgi birikimi, tecrübe ve uzmanlık gerektiren işleri bünyesinde barındıran sağlık kurumlarında hasta bakım süreçlerinden; satın alma, pazarlama, medikal muhasebe hatta temizlik işlerinin yürütülme süreçlerine kadar tek bir çalışanın elinden çıkamayacak kadar spesifik ve önemlidir. Bu denli önem arz eden işlerden özellikle hasta bakım süreçlerinde ise uzmanlıkları farklı disiplinlerden sağlık profesyonelleri ekipler halinde hastaların teşhis, tedavi ve rehabilitasyon işlemlerini yürütmektedir.

Sağlık hizmetlerinin en önemli özelliklerinden birisi hataya olan duyarlılığın fazla olmasıdır. Hizmetlerin hatasız, uygun ve kaliteli bir şekilde sunulup hastanın sağlığına kavuşmuş şekilde hastaneden çıkış işlemlerinin yapılması ise sağlık kurumlarının birincil amacıdır. Bu amaca ulaşmanın yolu; sağlık hizmeti sunumunun hangi aşamasında olursa olsun (teşhis, tedavi, rehabilitasyon) ekipleri oluşturan her bir üyenin bir arada olmaktan hoşnut, uyumlu ve iş birliği içinde çalışmasını sağlamaktır. Bu ise insanın doğası gereği her zaman tam anlamıyla mümkün olmamakta ve çalışanlar grup içi veya grup dışı bazı faktörler nedeniyle ekibin çıktılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Ekip çıktılarında olumsuzluklara yol açan ve çalışanların kuruma karşı bağlılıkları, işlerinden aldıkları doyum ve daha pek çok örgütsel vatandaşlık davranışları üstünde negatif etkisi olduğu düşünülen sosyal kaytarma ise bu faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının sosyal kaytarma sergileme düzeylerine etki eden demografik ve bireysel faktörler incelenmiştir. Ayrıca iş arkadaşlarının sosyal kaytarma sergilemesinin birey üzerindeki sonuçları kendi sosyal kaytarması, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini açısından ele alınmıştır. Böylelikle sağlık kurumlarında sosyal kaytarma

davranışının önemini anlatmak ve olumsuz sonuçlarının azaltılmasına veya engellenmesine yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Bu kapsamda öncelikle araştırmadan elde edilen önemli sonuçlar maddeler halinde sunulacak olup ardından araştırma sonuçları modellenerek şekil yardımıyla aktarılacaktır. Son olarak araştırma sonuçlarından yola çıkarak sosyal kaytarmanın etkilerini azaltmaya yönelik öneriler sunulacaktır.

Araştırmada gerçekleştiren analiz kapsamında elde edilen tanımlayıcı bulgulara ve sosyal kaytarma bileşenlerine ilişkin bireysel ve demografik özellikler açısından fark testleri ile ilgili elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır;

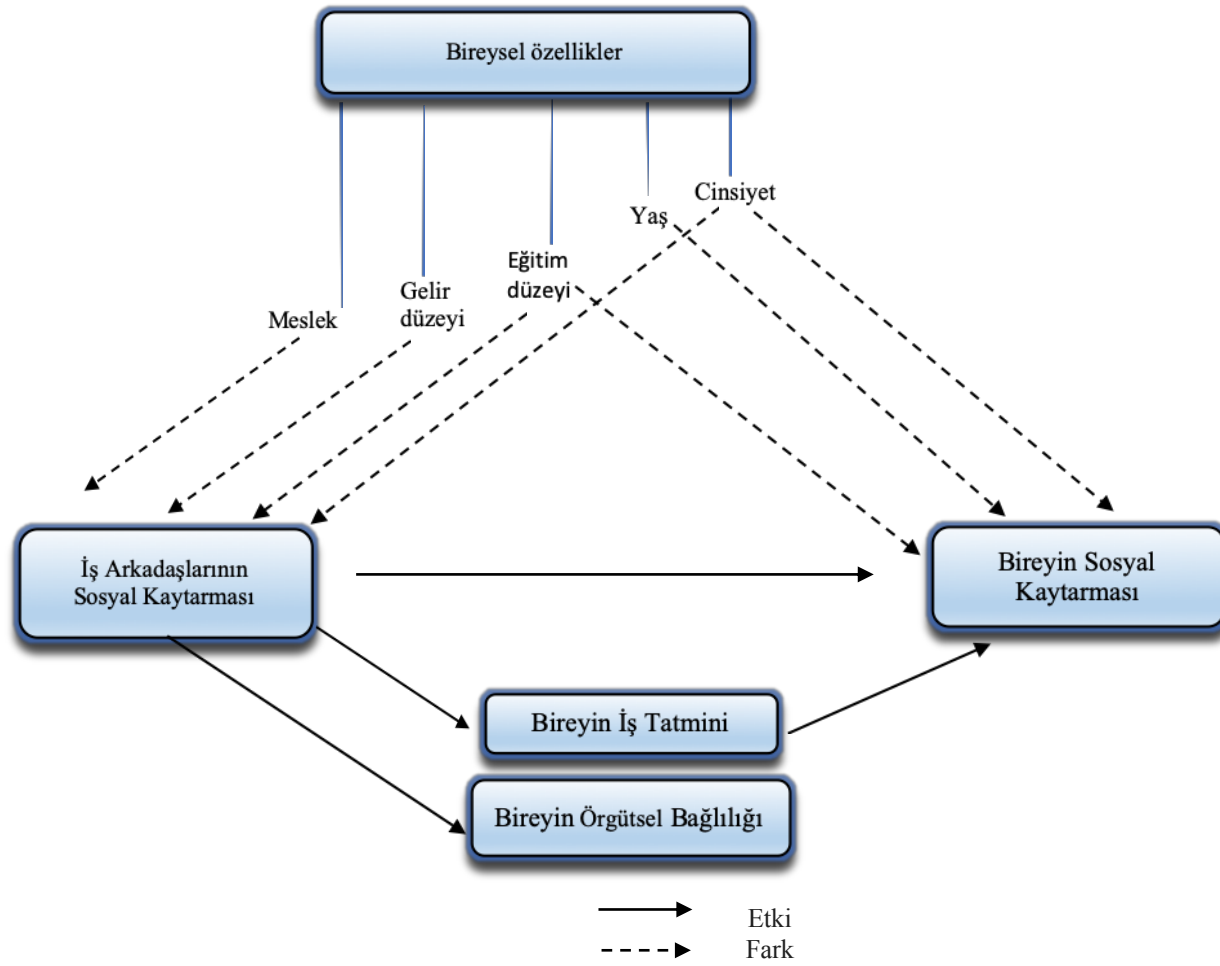
- Çalışanların araştırmada kullanılan değişkenler içinde en yüksek puanı iş tatminine ardından örgütsel bağlılığa verdiği görülmektedir. İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına dair algısına verdikleri puan ise kişinin kendi sosyal kaytarmasına verdiği puandan yüksektir.
- Erkeklerin hem kendi sosyal kaytarma düzeyi hem de iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin algılama düzeylerinin kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Yaşça büyük olan katılımcıların diğerlerine kıyasla daha az sosyal kaytarma davranışı sergilediği tespit edilmiştir.
- İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin algılama düzeyi en yüksek olan meslek grubu hekimler iken en düşük olan ise hemşirelerdir.
- Yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerinin düşük fakat sosyal kaytarma ile ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir.
- Yüksek gelir düzeyine sahip olan çalışanların diğerlerine kıyasla iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada gerçekleştiren analiz kapsamında elde edilen iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş

tatminin aracılık etkisine yönelik önemli sonuçlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur;

- İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucun ulaşılmıştır.
- İş tatmini değişkeninin kişinin sosyal kaytarması üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.
- İş tatmininin iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi kaytarması arasındaki ilişkide *kısmi aracılık etkisi* bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Örgütsel bağlılık değişkeninin kişinin sosyal kaytarması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bulguyla örgütsel bağlılığın iş arkadaşlarının sosyal kaytarması ile bireyin kendi sosyal kaytarması arasındaki ilişkiye aracılık etmediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırma modeli kapsamında yeniden düzenlenerek şekil yardımıyla anlatılmaya çalışılmıştır (bkz. Şekil 2).



Şekil 2. Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak sağlık kurumları çalışanları ve yöneticilerine verilebilecek öneriler maddeler halinde aşağıda sunulmuştur.

□ Sağlık kurumlarında sosyal kaytarmanın çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde azalma gibi olumsuzlukların beraberinde getirdiği örgütsel sorunların kaynağı olduğu düşünüldüğünde; bu araştırma kapsamında verilecek ilk öneri çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltmaya yönelik önlemler alınması olacaktır.

□ Sosyal kaytarmanın kuruma getireceği olası zararları azaltmak veya oluşmasını engellemek amacıyla kurum çalışanlarının sosyal kaytarma davranışlarını azaltıcı yönde faaliyet ve uygulamalar gerçekleştirilebilir. Örneğin; araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre erkek çalışanların kadınlara kıyasla sosyal kaytarmaya yatkınlıkları fazla olduğu görülmüştür. Kadınların sosyal yönünün erkeklerden daha güçlü olması ve iş ortamlarında daha iyi ilişkiler kurmalarının bu durum üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle erkek çalışanların ilgisini çekebilecek çeşitli etkinlikler (piknik, spor aktiviteleri, yarışmalar vs.) yardımıyla sosyal yönleri ve iş arkadaşları ile ilişkileri güçlendirilebilir. Çalışanların bu sayede kurdukları ilişkilere verdikleri önem artabilir ve karşılıklı sosyal mübadele ilişkisi sağlanmasına katkıda bulunulabilir. Bu durumda bireyler, ilişkilerinin zarar görmesinden korkmaları nedeniyle sosyal kaytarma davranışlarını azaltmayı tercih edebilirler. Ayrıca erkek çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergilemeye olan bu yatkınlıkları düşünüldüğünde çalışma gruplarında erkek çalışan sayısının fazla olması grup içinde daha fazla kaytarmaya sebebiyet vereceğinden bu durumdan korunmak için çalışma grupları oluşturulurken erkek çalışanların sayıca fazla olduğu gruplar oluşturulmamalıdır. Bu öneriye ek olarak kadın davranışlarının genellikle grup koordinasyonunun ve sosyal ilişkilerin sürdürülmesine yönelik olduğu ve erkek davranışlarının ise daha çok görev başarısına yönelik bireysel olduğu düşünüldüğünde; çalışanların görev dağılımları belirlenirken erkek çalışanların bireyselliğin ön planda olduğu görevlerde çalıştırılması önerilebilir. Böylelikle erkek çalışanların kendilerine

verilen görevi yerine getirirken sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinin önüne geçilebilir.

□ Araştırma sonuçlarından yola çıkarak daha genç olan çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergileme açısından diğerlerine göre daha fazla eğilim göstermeleri düşünüldüğünde yaş ortalamaları düşük olan gruplar için farklı denetim mekanizmaları oluşturulabilir. Yapılan denetimler neticesinde ödüllendirme ile çalışanların işe olan motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artırılması yoluyla kaytarma davranışları azaltılabilir. Ayrıca bu denetim mekanizması sayesinde izlendiğini bilen bireylerin otomatik olarak işlerini doğru ve eksiksiz yapmaya çalışacağı düşünülmektedir. Bu nedenle tüm kurum çalışanları bu mekanizma aracılığıyla denetlenebilir ve böylelikle kaytarma davranışları azaltılabilir.

□ İş arkadaşlarının kaytarma davranışı sergilediğini gören katılımcıların kaytarma davranışı sergileme oranları artmaktadır. Çalışanların işe olan katkılarının yöneticileri tarafından adaletli bir şekilde değerlendirilmediğini ve emeklerine verilen değerin azaldığını hissettiklerinde bu oran daha da artmaktadır (Beugré, 2002). Bu nedenle çalışanların işe sağladıkları katkının karşılığını eşit ve adaletli bir şekilde almasının işe karşı motivasyonu artırma ve sosyal kaytarmayı azaltma açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle meslek grupları içinde iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasına ilişkin algılama düzeyi yüksek olan hekimlerin ve kurumda çalışan tüm personelin işe yönelik katkılarını eşit bir şekilde ele alıp ödüllendirme ve terfi olanaklarının adaletli dağılımını gerçekleştirecek bir mekanizmanın varlığı sağlanmalıdır.

□ Yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergileme düzeylerinin düşük fakat sosyal kaytarmaya ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışanlar, eğitim düzeylerini yükseltmeleri açısından teşvik edilmeli, mevcut eğitim ve kariyer olanakları açısından bilgilendirilmeli ve yol gösterilmelidir. Çalışma alanlarına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri ve kurum bünyesinde çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyecek çeşitli eğitim olanakları sürekli eğitimi esas alan bir bakış açısıyla sağlanabilir.

□ Bireylerin çalışma ortamında sosyal kaytarmaya davranışı gerçekleştiğine dair algısı arttığında iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. İş tatmin düzeylerinin azalması ise sosyal kaytarma davranışı sergilemelerine yol açmaktadır. Bu negatif yönde ilişkiye yönelik getirilecek olan öneri çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasını sağlamak olacaktır.

□ Çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörlerin gözden geçirilmesi ve buna yönelik önlemler alınması önerilebilir. Örneğin; iş tatminini etkileyen faktörler arasında olan çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik dinlenme alanlarının sağlanması, çalışma ve nöbet sisteminde adaletin sağlanması ve ücretlerin iyileştirilmesine yönelik politikalar, temizlik ve iş güvenliği gibi çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili düzenlemelerin yapılması sağlanabilir.

□ Ayrıca iş tatminine etki eden faktörlerden çalışan-yönetici ilişkisinin güçlendirilmesine yönelik çalışanın ihtiyaç ve beklentilerine önem veren bir yaklaşımla karşılıklı güven ve adaleti temel alan sosyal mübadele ilişkisinin oluşması sağlanabilir. Bu kapsamda bireysel ve grupsal düzeyde farklılıklar göz önüne alınarak iş tatmin düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenip bu faktörlerin olumsuz etkilerine yönelik önlemlerin alınması öncelikle birim bazında sonrasında ise tüm sağlık kurumunda sağlanabilir.

□ Örgütsel bağlılık; araştırma kapsamında kişinin kaytarması ile anlamlı bir ilişki içinde bulunmamaktadır. Fakat bireylerin çalışma ortamında sosyal kaytarmaya davranışı gerçekleştiğine dair algısı arttığında kuruma olan bağlılıkları zarar görmektedir. İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının bireyin örgütsel bağlılığına etkisi göz önüne alındığında sosyal kaytarma davranışını azaltmaya örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik önlemlerin alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda yönetimin çalışanların karar alma sürecine katılımını desteklemesi, onlara yetki ve sorumluluk vermeleri aracılığıyla çalışanların örgüte duydukları güven ve bağlılığın artırılması sağlanabilir. Ayrıca çalışanların grup içindeki rol belirsizliklerinin ve rol çatışmasının giderilmesi işten duydukları tatmini arttırabilir (Yüceler, 2009). Bu

sayede yaptığı işten tatmin duyan çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının azaltılması sağlanabilir.

□ Kalabalıkta saklanma olarak da bilinen sosyal kaytarma davranışı görev belirsizliğinin bulunduğu ortamlarda daha sık ortaya çıkmaktadır (Latane ve diğerleri, 1979). Bu nedenle iş akış süreçlerine yönelik görev tanımlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde yapılması yoluyla görev belirsizliğinin ortadan kaldırılmasının sosyal kaytarmanın olumsuz etkilerini azaltma noktasında yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., ve Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 29. 305-318.
- Aggarwal, P., ve O'Brien, C. L. (2008). Social Loafing on Group Projects: Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction. *Journal of Marketing Education*. 30(3). 255–264.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O., ve Sünnetçioğlu, S. (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(4). 515-536.
- Aktay, D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama. *Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Alderfer, C. P. (1967). Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires. *Journal of Applied Psychology*. 51(6). 509-520.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization [Örgüte Karşı Normatif, Devam ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri ve Ölçülmesi] *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1-18.
- Allen, W. ve Gilmore, H. L. (1993). *What managers do*. Amacom. USA.
- Allport, F. H. (1924). Response to social stimulation in the group. F. H. Allport (Ed), *Social psychology* (s. 260–291). Hillsdale. NJ: Erlbaum.
- Alvi, S. A., ve Ahmed, S. W. (1987). Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study (Gelişmekte Olan Bir Ülkede Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi: Pakistan Örnek Olay İncelemesi). *Human Relations*. 40(5). 267-280.
- Angle, H., ve Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness (Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Etkinliğin Ampirik Bir Değerlendirmesi). *Administrative Science Quarterly*. 26. 1-14.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya Kitabevi. Sakarya.

- Aube, C. ve Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 9(3). 189–204.
- Atiku, S. O. (2020). *Human Capital Formation for the Fourth Industrial Revolution* Hershey, PA: IGI Global.
- Aydemir, S. (2018). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(2). 260-275.
- Babiker, A., El Husseini, M., Al Nemri, A., Al Frayh, A., Al Juryyan, N., Faki, M. O., Assiri, A., Al Saadi, M., Shaikh, F., & Al Zamil, F. (2014). Health care professional development: Working as a team to improve patient care. *Sudanese journal of paediatrics*. 14(2). 9–16.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık (Cilt Yayın No: 206)*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 5(46). 373-387.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım. Ankara.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research - conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6). 1173-1182.
- Baysinger, M. A. (2011). *Workgroup Climate, Team Ksaos, And Social Pereptions When Do Shared Perceptions And Group Characteristics Lead To Dysfunctional Outcomes? The Degree of Doctor of Philosophy*. Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*. 66(1). 32-40.
- Bell, S.T., Brown, S.G. (2018). Team Composition and the ABCs of Teamwork [Takım Kompozisyonu ve Takım Çalışması Takımın ABC'leri]. *American Psychological Association*. 73(4). 349-362.
- Berry, L. (1987). *Psychology at Work* . San Francisco: Mc Graw Hill Co. Inc.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employees: An African Perspective [Örgütsel Adaleti ve Çalışanları Yönetmeye Etkilerini Anlamak: Afrika Perspektifi]. *International Journal of Human Resource Management*. 13(7). 1091-1104.

- Blau, P. M. (1960). A Theory of Social Integration [Sosyal Bütünleşme Kuramı]. The American Journal of Sociology. 65(6). 545-556.
- Blenegen, M. A. (1993). Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables [Hemşirelerin İş Tatmini: İlgili Değişkenlerin Meta Analizi]. Nursing Research Journal. 42(1). 31-44.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi. 12(21). 215-239.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar. 44(511). 55-74.
- Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. Doğu Üniversitesi Dergisi. 9(1). 1-18.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G., Ostrom, T. M. (1986). Effects of personal involvement: thought-provoking implications for social loafing (Kişisel Katılımın Etkileri: Sosyal Kaytarma için Düşündürücü Sonuçlar). Journal of Personality and Social Psychology. 54(4). 763-770 .
- Brief, A. P. ve Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace (Örgütsel Davranış: İş Yerinde Etkisi). Annual Review of Psychology. 53. 279-307.
- Britt, T. W., ve Stetz, M. C. (2004). Work-Relevant Values Strengthen the Stressor-Strain Relation in Elite Army Units (Elit Ordu Birimlerindeki Stres-Şekil Değiştirme İlişisini Güçlendiriyor). Military Psychology. 16(1). 1-17.
- Candan, D. B. (2017). Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası ABD Yüksek Lisans Tezi.
- Cano, J., ve Miller, G. (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers. Journal of Agricultural Education. 40-46.
- Chang, S. L. (2002). The Effects Of Facilitation And Experience In Online Learning On Participation Cognitive Restructuring, And Learning Achievement In A Distance Learning Environment. Florida: The Florida State University The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- Chen, H., ve Chiu, S. (2005). Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role of Job Satisfaction. Social Behavior And Personality. 33(6). 523-540.

- Chiu, S., ve Chen, H. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An international journal*. 33(6).
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 13(6). 539-554.
- Comer, D. R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups . *Human Relations*. 48. 647-667.
- Çarıkçı İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 5(2). 155- 168.
- Çarıkçı, İ. H., ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(2). 157-172.
- Çöl, G., ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1). 291-306.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 15(2). 179-194.
- Dick, G., ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff (Yönetimsel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık: Polis Memurları ve Sivil Personel Karşılaştırmalı Bir Çalışma). *The International Journal of Public Sector Management*. 14(2). 111-128.
- Dick, R., Tissington, P., Hertel, G. (2009). Do many hands make light work? How to overcome social loafing and gain motivation in work teams (Birçok el az mı iş yapar? Sosyal ekiplerin üstesinden gelmek ve çalışma ekiplerinde motivasyon kazanmak). *European Business Review*. 21(3). 223-245.
- Doğan, A., Bozkurt, S., Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*. 12(24). 53-79.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29. 37-61.

- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 29. 37-61.
- Drafke, M., ve Kossen, S. (1997). The Human Side of Organizations (Cilt). Addison Wesley. New York.
- Earley, P. C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China (Sosyal Kaytarma ve Kolektivizm: ABD ile Çin Halk Cumhuriyeti karşılaştırması). Administrative Science Quarterly. 34. 565-581.
- Egbule, P. E. (2003). Factors Related to Job Satisfaction of Academic Staff in Nigerian Universities (Nijerya Üniversitelerinde Öğretim Elemanlarının İş Doyumu ile İlgili Faktörler). Journal of Further and Higher Education. 27(2). 157-166.
- Eisenberg, E., Monge, P., Miller, K. (1983). Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment (Örgütsel Bağlılığın Öncüsü Olarak İletişim Ağlarına Katılım). Human Communication Research. 10(2). 179-201.
- Engelmann, J. M., Herrmann, E., Tomasello, M. (2015). The effects of being watched on resource acquisition in chimpanzees and human children (İzlenmenin şempanzelerde ve çocuklarda kaynak edinimi üzerindeki etkileri. Anim Cogn. 19(1). 147-151.
- Eren, H., ve Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 1(2). 44-50.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi.
- Etemadi, M., Ghaffari D.M., Khorasani, E., Moradi, F. & Vazirinasab, H. (2015). Social loafing among nurses and its relation with organizational justice. International Journal of Educational and Psychological Researches. 1. 125-130.
- Faloye, D. O. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. International Journal of Business and Economic Development. 2(3). 23-34.
- Fındıkcı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi . Alfa Aktüel Kitabevi . İstanbul.
- Furnham, A. (2005). The Psychology of Behaviour at Work. Published by Psychology Press. New York USA.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. Academy Of Management Journal. 35. 191-202 .

- George, J. M. (1995). Asymmetrical Effects Of Rewards And Punishments: The Case Of Social Loafing. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 68(4). 327-338.
- Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? The case of US information technology professionals. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*. 15(1). 25-54.
- Ghoudarzi, H., Vameghi, R., Fouladi, S.H., Khammar, A., Poursadeqiyani, M. & Kavari, S.H. (2019). Relationship Between Health and Safety Management Status and Job Satisfaction Among Employees of Rehabilitation Centers With Crisis Management Approach in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province. *Health in Emergencies & Disasters Quarterly*. 4(4). 193-200.
- Glisson, C., ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33(1). 61-81.
- Goldsmith, E. B. (2015). *Social influence and Sustainable Consumption*. Springer International Publishing. Switzerland.
- Gök, G. A., ve Koca, D. (2016). Sağlık Çalışanlarında Hiyerarşi Ve Takım Eğiliminin Sosyal Kaytarmaya Etkisi: Isparta İlçe Hastaneleri Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(17). 354-375.
- Guerin B. (2010). *Social facilitation* Cambridge. *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (4th Edition), edited by Irving B. Weiner and W. Edward Craighead. John Wiley & Sons, Inc.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10(1). 73-83.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 20. 1-11.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. ve Black, C. W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th Edition). PrenticeHall. New Jersey.
- Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 42(7). 1214-1230.
- Harkins, S. G., Latane, B., Williams, K. (1980). "Social loafing: Allocating Effort Or Taking It Easy. *Journal Of Experimental Social Psychology*. 16. 457-465.
- Harkins, S. ve Jackson, J. (1985). The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 11(4). 457-465.

- Hart, J. W., David, J. B., Karau, S. J. (2001). Coworker Ability and Effort as Determinants of Individual Effort on a Collective Task, *Group Dynamics. Theory, Research and Practice*. 5(3).181-190.
- Haugen, T., Reinboth, M., Hetlelid, K., Peters, D., & Hoigaard, R. (2016). Mental Toughness Moderates Social Loafing On Cycle Time-Trial Performance. *Research Quarterly For Exercise And Sport*. 87(03). 305- 310.
- Henriksen, K. Ve Dayton, E. (2006). Organisational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. 41(4). 1539-1554.
- Høigaard, R., Fuglestad, S., Peters, D.M., De Cuyper, B., De Backer, M., & Boen, F. (2010). Role satisfaction mediates the relation between role ambiguity and social loafing among elite woman handball players. *Journal of Applied Sport Psychology*. 22. 408–419.
- Hosseinabadi, R., Karampourian, A., Beiranvand, S. (2013). The Effect of Quality Circles on Satisfaction and Quality of Work Life of Staff in Emergency Medical Services. *International Emergency Nursing*. 21. 264-270.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., Hachiya, D. (1985). Alternative Opportunities And Withdrawal Decisions: Empirical And Theoretical Discrepancies & An Integration. *Psychological Bulletin*. 97. 233-250.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*. 92(5). 1332–1356.
- Hung, T., Chi, N., Lu, W. (2009). Exploring The Relationships Between Perceived Coworker Loafing And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role Of A Revenge Motive. *Journal Of Business Psychology*. 24(3). 257-270.
- İlgin, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkinde Duygusal Zekâ Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü. Hacettepe Üniversitesi Doktora tezi.
- Ilies, R. ve Judge, T. A. (2002). Understanding the Dynamic Relationships Among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89. 1119–1139.
- İlhan A. ve İnce E. (2015). Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(1). 127- 152.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi. Ankara.

- İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. Milli Prodüktivite Yayınları. Ankara.
- Indradevi, R. ve Veronica E. (2018). The Outcome of Employee Commitment in Healthcare Industry. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 7(4). 506-510.
- Irmer, B., Bordia, P., Abusah, D. (2002). Evaluation Apprehension and Perceived Benefits in Interpersonal and Database Knowledge Sharing. Academy of Management Proceedings.
- Jackson, M. J. ve Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. Journal of Personality and Social Psychology. 49. 937-942.
- Javeed Q.S., Eknath J.S., Dhonde S.P. (2012). Effect of Age and Gender on Social Loafing of State Level Cricket Players. Review Of Research. 1(11). 1-4.
- Jepsen, D. A. ve Sheu, H. (2003). General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages. The Career Development Quarterly. 52(2). 162-179.
- Johannes, S., Schiffinger, M., Lang, R. (2008). Organizational Commitment: A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance? Scandinavian Journal of Management. 24(4). 364-374.
- Jones, A. (2006). "Multidisciplinary team working: collaboration and conflict", Int J Ment Health Nurs. 15. 19-28.
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free-riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. Academy of Management Review. 9. 684-695.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). Yeni İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş (Cilt 10. Basım). Evrim Yayınları ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti. İstanbul.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 6(1). 11-26.
- Karadal, H. ve Saygın, M. (2013). An Investigation Of The Relationship Between Social Loafing And Organizational Citizenship Behaviour. Procedia-Social And Behavioral Sciences. 99. 206-215.
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Personality and Social Psychology. 65. 681-706.

- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory Research and Practice*. 1. 50-59.
- Kassin, S., S.Fein, H.R.Markus. (2013). *Social Psychology*.(9.ed.). Wadsworth Cangege Learning. ABD.
- Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine ilişkin ilaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Kennedy, J. ve Anderson, R. (2005). Subordinate–Manager Ender Combination And Perceived Leadership Style Influence on Motions, Self- Esteem and OrganizationalCommitment. *Journal of Business Research*. 58. 115-125.
- Kerr, N. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45. 819-828.
- Kerr, N. L., ve Tindale, R. S. 2004. Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*. 55. 623-655.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı? *Journal of Yaşar University*. 10(38). 6531-6540.
- Kidwell, R. E. ve Bennett, N. (1993). Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research. *Academy of Management Review*. 18. 429-456 .
- Kitapçı, H., Kaynak, R., Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*. 1(1). 49-73.
- Klehe, U. ve Anderson, N. (2007). The Moderating Influence Of Personality And Culture On Social Loafing In Typical versus Maximum Performance Situations. *International Journal of Selection and Assessment*. 15. 250–262.
- Koch, J. ve Steers, R. (1978). Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*. 12(1). 119-128.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (Cilt Genişletilmiş 15. Baskı). Beta Yayınları. İstanbul.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon BD, Doktora Tezi.

- Kravitz, D.A. ve Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(5). 936-941.
- Kugihara, N. (1999) Gender and Social Loafing in Japan, *The Journal of Social Psychology*. 139(4). 516-526.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com)*. 1(2). 86-115.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 8(3). 1-36.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Griffin, M. L. (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*. 35(6). 644–656.
- Latane, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 37. 822-832.
- Lee Bagley, P. (2007). Evaluation Apprehension: An Examination of Affect In The Audit Environment. The University of Georgia: Doctoral Dissertation.
- Leggat, S. (2007). Effective Healthcare Teams Require Effective Team Members: Defining Teamwork Competencies. *BMC Health Services Research*. 7(17). 1-10.
- Levi, D. (2011). *Group Dynamics Of Teams (Cilt 3. Baskı)*. Sage Publications.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*. 30(2). 285-304.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behaviorve Human Performance*. 3(2). 157-189.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1st Ed. 1297-1349.
- Loke, J. C. (2001). “Leadership Behaviours: Effects On Job Satisfaction, Productivity And Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*. 9(4). 191-204.
- Luo, Z., Qu, H., Marnburg, E. (2012). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 33 (2013). 456–464.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. (Twelfth Edition). McGraw-Hill Collage. USA.
- Luthans, F., Baack, D., Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*. 40(4). 219-236.
- Manz, C. C. ve Angle, H. (1986). Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating a paradox. *Group & Organization Studies*. 11. 309-334.
- Martin, D. ve Joomis, K. (2007). *Building Teachers: A Constructivist Approach to Introducing Education*. 72–75.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (Cilt First edition). Harper & Row Publishers Inc, England. Longman. Harlow.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. (1990). Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2). 171-194.
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B., McCaul, K. D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee' s Global Attitude Toward The Organisation. *Journal of Applied Behavioural Science*. 31(1). 80-90.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*. 5(2). 76-100.
- Meydan, C., Kahraman, Ç., Basar, U. (2014). Social Loafing And Impression Management In An Organizational Context. *International Review of Management and Marketing*, 4(3).
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* . New York: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4). 538-551.
- Miller, J. A. (2001). *Individual Motivation Loss In Group Settings:An Exploratory Study Of The Social-Loafing Phenomenon*. Faculty Of The Graduate School University Of Southern California The Degree Doctor Of Philosophy.
- Mitchell, T. ve Larson, J. (1987). *People in Organization:An Introduction to Organizational Behavior* (Cilt 3). Mc Graw Hill Book Comp. Singapore.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkage. The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*. Academic Press Inc. London.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. (Fourth ed.). Pitmon Publishing, London.
- Mulvey, P. W., Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 74(1). 62–87.
- Murphy, S. M. ve Domicone, H. (2009). Trustworthiness and social loafing: An examination of Austrian and American students. *Journal of International Business and Cultural Studies*.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*. 56(1). 61-84.
- Negiz, N., Oksay, A., Akman, E. (2011). İşe Bağlılık Ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet Ve Sektörel Farklılık: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir inceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(14). 207-229.
- Nettle, D. (1999). “Using Social Impact Theory to Simulate Language Change”. *Lingua*. 108(2). 95-117.
- Newstrom, J. W (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Tata McGraw-Hill Publishing C. Ltd.
- North, A. C., Linley, P. A., Hargreaves, D. J. (2000). Social loafing in a co-operative classroom task . *Educational Psychology*. 20. 389-392.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*. 57(2). 83-98.
- O’Leary K.J., Ritter CD, Wheeler H, Szekendi M.K, Brinton T.S ve Williams MV. (2010). Teamwork on inpatient medical units: Assessing attitudes and barriers. *Qual Saf Health Care*. 19. 117-121.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1). 19-31.
- Orbell, J., ve Dawes, R. (1981). Social Dilemmas. G. Stephenson, & J. M. Davis içinde, *Progress in applied social psychology* (Cilt 1, s. 37-65). Chichester, Wiley.

- Orden, C., ve Buunk, B. (1998). Social Loafing Under Fatigue. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 75(5). 1179-1190.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldiersyndrome*. Lexington Books. Lexington MA.
- Öge, H. S. ve Kurnaz, G. (2017). Presenteeism İle Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*.
- Öğüt, A., ve Kaya, D. (2011). Sağlık Kurumlarında Ekip Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*. 1. 87-95.
- Özata, M. (2015). Hastanelerde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18(1). 155-166.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Kaan Kitabevi. Eskişehir.
- Özek, H. (2014). *Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(2). 43-70.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2). 79-97.
- Pabıco, J.P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2008). Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. *Philippine Information Technology Journal*. 1(2). 22-28.
- Pearce, J. L. ve Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*. 76. 838-844.
- Petty, G., Brewer, E., Beth, B. (2005). Job Satisfaction Among Employees Of A Youth Development Organization. *Child & Youth Care Forum*. 34 (1). 57-73.
- Petty, R. E., G.Harkins, S., Williams, K., B.Latane. (1977). The Effects Of Group Size On Cognitive Effort And Evaluation. *Personality And Social Psychology Bulletin*. 3(4). 579-582.

- Piezon, S. L. ve Ferree, W. 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.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5). 603-609.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, January-February. 2-17.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*. 12(3). 460-471.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial-Organizational Psychology*. Published by Prentice Hall. New Jersey.
- Robbins, S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış (Cilt 14. Basımdan Çeviri)*. (İ. E. (Çeviren), Çev.) Nobel Yayınları.
- Sanna, L. (1992). Self-Efficacy Theory: Implications for social facilitation and social loafing. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 62(5). 774-786.
- Saruhan C.Ş. ve Yıldız M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Schmerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2002). *Managing Organizational Behaviour (Cilt 7)*. Wiley. New York.
- Schnake, M. E. (1991). Equity in effort: The “sucker effect” in co-acting groups. *Journal of Management*. 17. 41-55.
- Shea, G. P. ve Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 5. 323-356.
- Shepperd, J. A. (1993). Productivity Loss in Performance Groups: Motivation Analysis. *Psychological Bulletin*. 113(1). 67-81.
- Shepperd, J. A. ve Taylor, K. M. (1999). Social Loafing and Expectancy-Value Theory. *Society for Personality and Social Psychology, Inc*. 25(9). 1147-1158.

- Simmons, J. (2008). Employee significance within stakeholder-accountable performance management systems. *The TQM Journal*. 20(5). 463-475.
- Smith, B. N., Kerr, N. A., Markus, M. J. ve F.Stasson, M. (2001). "Individual Differences In Social Loafing: Need Of Cognition As A Motivator İn Collective Performance" *Group Dynamics Theory. Research And Practice*. 5(2). 150-158.
- Singh, A., ve Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking An International Journal*. 22(6). 1192-1211.
- Smith, B. N., Kerr, N. A., Markus, M. J., ve Stasson, M. F. (2001). Individual differences in social loafing: Need for cognition as a motivator in collective performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 5(2). 150–158.
- Smrt, D. L., ve Karau, S. (2011). Protestan Work Ethic Moderates Social Loafing. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 15(3). 267-274.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*. 39(11). 1005-1016.
- Stark, E. M., Shaw, J., Duffy, M. (2007). Preference For Group Work Winning Orientation And Social Loafing Behavior In Groups. *Group & Organization Management*. 32(06). 699-723.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and Productivity*. NY: Academic Press. New York.
- Stordeur, S., Vandenberghe, C., D'hoore, W. (2000). Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments. *Nursing Research*. 49(1). 37-43.
- Strong, J. ve Anderson, R. (1990). Free-riding in group projects: Control mechanisms and preliminary data. *Journal of Marketing Education*. 12(2). 61-67.
- Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychology and Work Today: An Introduction to Industriail and Organizational Psychology*, New Jersey 1998.
- Suleiman, J., Watson, R.T. (2008). Social Loafing in Technology-Supported Teams. *Comput Supported Coop Work*. 17. 291–309.

- Szymanski, K. ve Harkins, S. G. (1989). Social loafing and group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 6. 934-941.
- Şen, E., Tozlu, E., Ateşoğlu H., Şahin, Z. (2016). The effects of organizational commitment on social loafing behaviour at higher education institutions. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*. (22).96-115.
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. (2014). İş Arkadaşının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş Ve İnsan Dergisi*. 1(1). 43-51.
- Şeşen, H., Soran, S., Caymaz, E. (2014). Dark Side Of Organizational Citizenship Behavior(OCB):Testing A Model Between OCB, Social Loafing And Organizational Commitment. *International Journal Of Business And Social Science*. 5(5). 25-135.
- Tan, H. H., Tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *Journal of Psychology*. 142(1). 89-108 .
- Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2). 373-382.
- Taşkaya, S. ve Şahin, B. (2011). Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29(1). 165-18.
- Tata, J. (2002). The Influence Of Accounts On Perceived Social Loafing In Work Teams. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3). 292- 308.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*. 24(91). 77-103.
- Thibaut, J. ve Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley & Sons.
- Thomas, E.J. (2011). Improving teamwork in healthcare: current approaches and the path forward. *BMJ Qual Saf*. (20). 647–650.
- Thompson, R. ve Thornton, B. (2014). Gender and Theory of Mind in Preschoolers' Group Effort: Evidence for Timing Differences Behind Children's Earliest Social Loafing. *The Journal of Social Psychology*. 154. 475-479.
- Triplett, N. (1898). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *American Journal of Psychology*. 9. 507-533.

- Uslu, Y. D., ve Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergileri. 4(9). 51-54.
- Ülke, H. E. (2006). Investigating the role of personality and justice perceptions on social loafing. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Valentine, M. A., Nembhard, I., Edmondson, A. (2012). Measuring Teamwork in Health Care Settings: A Review of Survey Instruments. Working Paper. 16-30.
- Wagner, J. ve Hollenbeck, J. (2010). Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage. New York: Routledge.
- Walsh, P. R. (2011). Creating a “Values” Chain For Sustainable Development in Developing Nations: Where Maslow Meets Porter. Environment, Development and Sustainability. 13(4). 789-805.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational Com-mitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values. Journal of Occupational and Organ-izational Psychology. 76(3). 303-321.
- Webb N. (1997). Assessing students in small collaborative groups. Theory into Practice. 36(4). 205–213.
- West, E. (2001). Management matters: The link between hospital organisation and quality of patient care. Quality in Health Care, 10, 40-48
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. Academy of Management Review. 7. 418-428.
- Williams, K. ve Karau, S. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. Journal of Personality and Social Psychology. 61(4). 570-581.
- Williams, K., Harkins, S., Latane, B. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. Journal of Personality and Social Psychology. 40(02). 303-311.
- Wisse, J. (2008). Learner Experiences In Collaborative Projects: Examination Of Group Dynamic Elements. Wayne State University, The Degree Of Doctor of Philosophy.
- World Health Organization (2012). Being an effective team player Available from: URL:https://www.who.int/patientsafety/education/curriculum/course4_handout.pdf Erişim tarihi: 27.02.2020
- Yavuz, Ş. (2009). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel

Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi. Sağlık Kurumları Yönetimi Programı yüksek Lisans Tezi.

- Yıldırım, S., Aksu, A., Yurttaş, A., Denkçi-Akkaş, F. (2019). Öğretmenlerin Algılarına Göre Çalışma Arkadaşlarının Sosyal Kaytarma Davranışları (İzmir-Bayraklı Örneği). E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 10(3). 44-60.
- Yıldız, M. (2016). Sosyal Etki Süreçlerinin "Tehlikeli Oyun: Dalga" Filmi Bağlamında. ZfWT. 8(1). 41-65.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 29. 446-458.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. Science. 149. 269-274.
- Zalesny, M. D. ve Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 47(2). 205-246.
- Zhu, M. (2013). Perception Of Social Loafing, Conflict, And Emotion In The Process Of Group Development. ABD: Minnesota University, The Degree Of Doctor Of Philosophy.

EK- 4 Anket Formu

BÖLÜM 1: Kişisel ve Demografik Bilgiler

1. Mesleğiniz (Lütfen belirtiniz.)
2. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
3. Medeni durumunuz () Evli () Bekar
4. Yaşınız (Lütfen belirtiniz.)
5. Eğitim durumunuz () İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul
() Üniversite () Yüksek lisans () Doktora
6. Geliriniz (Lütfen belirtiniz.)

BÖLÜM 2: Sosyal Kaytarma Davranışlarına Yönelik Soru Formu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması					
1. Çalıştığım işyerinde çalışanlar tüm gayretleriyle çalışmadıklarında ben çok sıkı çalışabilecekken çalışmıyorum.	1	2	3	4	5
2. Diğer çalışma arkadaşlarım iş için yapabileceklerinin en iyisini yapmıyorlar, dolayısıyla ben de yapmıyorum.	1	2	3	4	5
3. Diğer çalışma arkadaşlarım tüm gayretleriyle işe katkıda bulunmadığından ben de elimden geleni yapmıyorum.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işyerinde çalışanlar yapabildiklerinin en fazlasını yapmaya uğraşmadıkları için ben de işteki çabamı azaltacağım.	1	2	3	4	5
5. Diğer çalışma arkadaşlarım yapabileceklerinden daha az efor gösterdikleri için sıkı çalışmaya devam etmeyi planlamıyorum.	1	2	3	4	5
Algılanan Sosyal Kaytarma					
6. Bu hastanede çalışanlar yapabildiklerinin en fazlası için çabalarlar. (R)	1	2	3	4	5
7. Hastanede çalışanlar işten kaytarırlar.	1	2	3	4	5
8. Hastane çalışanları yapılan işlere beklediğimden daha az katkı sağlıyor.	1	2	3	4	5
9. Yetenekleri göz önüne alındığında birlikte çalıştığım insanlar işleri için ellerinden geleni yapıyorlar. (R)	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3: İş Tatminine Yönelik Soru Formu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şu an çalıştığım iş beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
2. Aldığım maaş beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
3. İşimi yaparken edindiğim kişisel gelişim beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
4. İş yerimde gördüğüm ve çalıştığım insanlardan memnunum.	1	2	3	4	5
5. İş yerinde gördüğüm saygı ve adil davranışlar beni memnun ediyor.	1	2	3	4	5
6. İşimi yaparken zaman harcamaya değer başarılar elde edeceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. İş yerinde farklı insanlar tanıma şansını elde ediyorum.	1	2	3	4	5
8. Üstlerimden gördüğüm destek ve yönlendirmelerden memnunum.	1	2	3	4	5
9. İşime gösterdiğim katkı karşılığında aldığım maaştan memnunum.	1	2	3	4	5
10. İşimde bağımsız olarak düşünebilirim ve hareket edebilirim.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurumun geleceğim açısından güvenilir bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. İşimde başka insanlara yardım etme şansını beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
13. İşimdeki zorluk derecesi beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
14. İşimde bana gösterilen amirlik seviyesinden memnunum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 4: Örgütsel Bağlılığa Yönelik Soru Formu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Örgütün başarısına katkıda bulunmak için normalin üzerinde çaba sarf etmeye hazırım	1	2	3	4	5
2. Arkadaşlarıma çalıştığım işyerinin çok iyi olduğunu söylüyorum.	1	2	3	4	5
3. Aynı işyerinde çalışmaya devam etmek için her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
4. Kişisel değerlerimle işyerimin değerleri birbirine çok benzer.	1	2	3	4	5
5. İnsanlara burada çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu işyerinde iş performansını açısından yapabileceğim en iyisini yapıyorum.	1	2	3	4	5

7. Çalışmak için başka işyerlerine, hali hazırda çalıştığım işyerini tercih ettiğim için çok mutluyum.	1	2	3	4	5
8. Bu örgütün geleceğiyle gerçekten ilgiliyim.	1	2	3	4	5
9. Bana göre bu işyeri çalışılabilecek en iyi işyeridir.	1	2	3	4	5