

SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE ALGILANAN GÖREV GÖRÜNÜRLÜĞÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Altan DOĞAN*

Serdar BOZKURT**

Rıza DEMİR***

ÖZET

Çalışmada yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca sosyal kaytarma davranışının ve görev görünürlüğü algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiőtır. Araştırmaya satış ve pazarlama alanında çalışan (yönetici ve satış temsilcisi) 180 kişi katılmıştır. Veriler SPSS 18.0 programında analiz edilmiőtır. Araştırma sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasında ilişki bulunamamıştır. Demografik değişkenler olarak incelenen cinsiyet, yaş ve kıdeme göre, görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma davranışına yönelik algılamalarda farklılıklar saptanmıőtır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal kaytarma (aylaklık), görev görünürlüğü, satış ve pazarlama çalışanları

JEL Kodları: M12, D23, M1

* Arő. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi

** Arő. Gör. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi

*** Arő. Gör., İstanbul Üniversitesi

**A RESEARCH ABOUT INVESTIGATING THE RELATIONSHIP
BETWEEN SOCIAL LOAFING BEHAVIOR AND
THE PERCEPTION OF TASK VISIBILITY**

ABSTRACT

It would be easier to define employees' contribution to their organization as long as they perform their individual work, in other words, their activities in organizations, since an employee who works individually and does a little amount of work or none will not produce anything and such an employee will be defined and disciplined through various ways. It is more difficult to define the individual contribution of team members when a performance is carried out by a group in which the group members carry out their duties in the group, not individually. In such cases some employees would show social loafing behavior (Wright and Noe, 1996: 586). Employees would have the tendency to make efforts if they work individually, not a member of a group (Johns, 1996: 254). For that reason, the importance of social loafing behavior has increased nowadays when group and team work has become common. Not only should organizations know the reasons for social loafing behavior, but also they should take steps to eradicate these reasons. Task visibility has been defined as one of the factors of social loafing behavior. Task visibility is defined as the belief of a person on how much the manager is aware of his/her effort on work (George, 1992: 192). In this study, the relationship between perceptions of managers about social loafing behaviors of their employees and the perceptions of employees about their task visibility has been investigated.

Social loafing is defined as the aptitude of effort reduction of an individual in a group (Latane et al., 1979: 823; Kidwell Jr. and Robie, 2003: 540). In other words; social loafing describes the aptitude of a person to be less productive when working in a group (Harcum and Badura, 1990: 629). The main reason for observing this behavior in a group can be seen as the decrease of social awareness in a group situation. Employees usually show social loafing behavior for some reasons such as; thinking that their effort will not be evaluated in the group, thinking that individual outputs can not be measured, thinking that their efforts will not be important and assuming that their work can be done by other employees sıralanabilir (Hitt et al., 2009: 383-384; Moorhead and Griffin, 2010: 235; McShane and Von Glinow, 2010: 238; Robbins and Coulter, 2009: 255; Karau and Williams, 1997: 156; Earley, 1989: 565-566; Plaks and Higgins, 2000: 962).

Task visibility is defined as the belief of a person on how much the manager is aware of his/her effort on work (George, 1992: 192; Liden et al., 2004: 288; Kidwell Jr. and Bennett, 1993). When the task visibility is low, employees can think that their managers do not realize their effort. In this situation, it is possible to see social loafing behavior (George, 1992: 192). Because when employees show social loafing behavior, they may believe that this behavior will not be realized by anyone. The level of visibility for any task depends on the environmental factors for the job, the observation and evaluation level for performance of the employee. For this reason, when individuals work alone and the outputs of their work can be measured, task visibility will be high (Jones, 1984: 686).

The failure in evaluating the effort or contribution made by an individual working in a group would be one of the reasons of social loafing behavior. That's to say, task visibility is a determining factor of social loafing behavior. When his/her task is not seen by his/her manager, he/she would show social loafing behavior. Thereby, social loafing behavior can be eradicated on the condition that an individual working in a group thinks that his/her

contribution is seen or measured and this contribution is appraisable (George, 1995: 327; Murphy et al., 2003:71).

The aim of this research is to analyze the relationship between social loafing behavior and task visibility of employees working in service and production sectors in sales and marketing branches. The relationship between perceptions of managers about social loafing behaviors of their employees and the perceptions of employees about their task visibility has been investigated. Also another aim of the study is to determine if the perception of social loafing behavior and task visibility show difference or not.

We think that the results of this study will help the managers in order to reduce or prevent the social loafing behaviors of employees. Results of the study are important because the managers can realize the behaviors that can reduce efficiency. There is a lack of study in the related literature which investigates production and service sector employees in our country so this research gains more importance. The sample of the research consists of the employees who are working in production and service sectors in sales and marketing departments of the organizations in Istanbul. The method of the sampling is "convenience sampling". Totally 180 people including 101 sales and marketing employees and 79 managers participated to the research. The questionnaire which was developed by Jennifer M. George (1992) about social loafing behavior and perceived task visibility has been used in the study.

As the hypothesis of the research, no relationship is found between social loafing behavior and task visibility. The social loafing perception of male managers is found higher than female managers. The task visibility perceptions of male and female employees are found very close to each other so there is no statistical difference between these factors. Also it is found in the research that younger managers can realize social loafing behavior more than lower aged managers. The task visibility perceptions of employees also show difference depending on the age variable. The employees who are above 36 age perceive task visibility more than lower aged employees. No relationship is found between social loafing behavior and task visibility depending on seniority.

The results of the study reveal that sale and marketing managers and employees do not perceive social loafing behavior and task visibility a lot. As a result of the study, it is possible to say that it will be suitable to design HR systems that can help to realize social loafing behavior in work environment and these systems will help to increase organizational effectiveness and individual work satisfaction. It is not possible to generalize the results of this study for all sales and marketing employees. Because of this reason, this kind of empirical studies should be done for larger samples in the future.

Keywords: Social loafing, task visibility, sales and marketing employees

JEL Codes: M12, D23, M1

1. GİRİŞ

Çalışanların, bireysel çalışmalarını diğer bir ifadeyle işletmelerde faaliyetlerini bireysel olarak yerine getirmeleri halinde, işletmelerine sağlamış oldukları katkıların belirlenmesi nispeten kolay olmaktadır. Çünkü, bireysel olarak çalışan ve çok az miktarda bir iş yapan ya da hiçbir iş yapmayan bir kişi, herhangi bir üretimde bulunmayacak ve böyle

bir çalışan da tespit edilerek çeşitli yollarla disipline edilebilecektir. Çalışanların bireysel olarak değil de, bir grup içinde görevlerini yapmaları halinde ise, grubun gerçekleştirdiği performansta, grup üyelerinin bireysel katkılarının ne kadar olduğunun belirlenmesi zor olmaktadır. Böyle bir zorluğun bulunduğu grup ortamında da çalışanlardan bazıları sosyal kaytarma (social loafing) davranışı gösterebilirler (Wright ve Noe, 1996: 586). Yani çalışanlar, bir grubun üyesi olarak çalışmalarını halinde değil de bireysel olarak çalışmalarını durumunda daha fazla bir gayret gösterme eğiliminde olabilirler (Johns, 1996: 254). Bu nedenle grup ve takım çalışmalarının yaygınlaştığı günümüzde, işletmelerde sosyal kaytarma davranışının önemi artmaktadır. İşletmeler sosyal kaytarma davranışının nedenlerini bilmek durumunda oldukları gibi, bu nedenleri ortadan kaldırıcı faaliyetlerde de bulunmalıdır. Literatürde, sosyal kaytarma davranışına neden olan faktörlerden biri olarak, görev görünürlüğü (task visibility) belirtilmektedir. Görev görünürlüğü; bireyin, kendisinin işteki bireysel çabasından yöneticisinin ne kadar haberdar olduğuna yönelik inancıdır (George, 1992: 192). Bu çalışmada da yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle sosyal kaytarma ve görev görünürlüğü kavramlarına değinilmekte, konuyla ilgili araştırmalara yer verilmekte ve son olarak da yapılan araştırma ve sonuçları ele alınmaktadır.

2. SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI

Sosyal kaytarma; bireyin, çalışma grubu içinde, aynı görevi yapan diğer bireylerle karşılaştırıldığında çabasını azaltma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Latane vd., 1979: 823; Kidwell Jr. ve Robie, 2003: 540). Diğer bir ifadeyle sosyal kaytarma; bireyin grupla birlikte çalışırken, yalnız başına çalışırken daha az üretken olma eğilimini ifade etmektedir (Harcum ve Badura, 1990: 629). Sosyal kaytarma; bireyin tek başına çalışmasının aksine grup olarak çalışıldığında oluşmakta ve bireyin grupta kendini saklama çabası üzerine kurulu olmaktadır. Çünkü bireyler bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, grup ortamında sosyal farkındalığın azalması sonucunda, tek başına oldukları

zamandan daha az çaba sarf edebilmektedirler (Liden vd., 2004: 285-286).

Sosyal kaytarma, Ringelmann Etkisi olarak da bilinmektedir (Schermerhorn vd., 2008: 172; Witte, 1989: 147). 1920'lerin sonlarında Max Ringelmann, yapmış olduğu halat çekme deneyinde kaytarma olarak bilinen kavramı ilk defa ifade etmiştir. Ringelmann yaptığı deneyde, grubun verimliliğinin, bireylerin tek başlarınayken gösterdikleri verimliliklerden yola çıkılarak hesaplanan toplamdan daha düşük olduğunu bulmuştur (Harkins ve Petty, 1982: 1214). Ringelmann'ın deneyinde; kişiler tek başlarınayken halatı ortalama 63 kg'lık bir kuvvetle çekmektedirler. Aynı kişilerden oluşan 3 kişilik bir grup halatı çektiğinde, ortalama kuvvet 53 kg olmaktadır. Grubun 8 kişi olması durumunda da grubun ortalaması 31 kg'a düşmüştür. Ringelmann, grubun çabasının en azından, grup üyelerinin tek başlarına bulduklarında gösterdikleri çabaların toplamına eşit olacağını beklemekteydi. Fakat araştırmanın sonuçları Ringelmann'ın beklentileri doğrultusunda olmamıştır (Robbins ve Judge, 2011: 326). Steiner' a göre aradaki bu tutarsızlık, koordinasyon kaybından ve/veya bireysel çabalardaki azalmadan kaynaklanmaktadır (Harkins ve Petty, 1982: 1214).

Ingham vd. (1974), Ringelmann'ın halat çekme deneyini tekrarladıkları araştırmalarında; koordinasyon sorunlarının ortadan kaldırıldığı durumda bile, katılımcıların grup halinde çalışmaları halinde bireysel olarak çalışmalarından daha az çaba harcadıklarını bulmuşlardır (Huguet vd., 1999: 118). Latane vd. (1979: 823-826) tarafından yapılan deneyde de erkek öğrencilerden ellerini çırparak mümkün olabildiği kadar ses çıkarmaları istenmiştir. Denekler yalnızken, iki, dört ve altı kişilik gruplardayken ellerini çırparak ses çıkartmışlardır. Sonuçta; deneklerin yalnız olarak çıkardıkları sesin iki, dört ve altı kişilik gruplarda çıkardıkları sestən çok fazla olduğu görülmüştür. Gruptaki kişi sayısı arttıkça, deneklerin her birinin çıkardığı gürültü azalmıştır (Kağıtçıbaşı, 2008: 301).

Karau ve Williams (1993: 681-706) sosyal kaytarma konusunda meta analiz yaptıkları çalışmalarında; 1974'ten 1993'e kadar, bireylerin kolektif çabaları ile bireysel çabalarını karşılaştıran yaklaşık 80 araştırma yapıldığını ifade etmektedirler. Yazarlar, araştırmaların çok çeşitli görevleri kapsadığını belirtmektedirler: Bu görevler; fiziksel görevler

(ör.: bağırma, halat çekme ve yüzme), bilişsel görevler (ör.: fikir üretimi), değerlendirmeli görevler (ör.: makalelerin, klinik terapistlerin kalite değerlendirmeleri), algısal görevler (ör.: labirentten çıkma performansı, bilgisayar ekranındaki dikkate yönelik görevler), yaratıcı görevler (ör.: şarkı besteleme) ve işle ilgili görevlerdir (ör.: işgören adaylarının değerlendirilmesi) (Karau ve Williams, 1993: 682; Karau ve Williams, 1995: 135; Kidwell Jr. ve Robie, 2003: 540).

Bireylerin, sosyal kaytarma davranışı sergileme nedenleri olarak şunlar sıralanabilir (Hitt vd., 2009: 383-384; Moorhead ve Griffin, 2010: 235; McShane ve Von Glinow, 2010: 238; Robbins ve Coulter, 2009: 255; Karau ve Williams, 1997: 156; Earley, 1989: 565-566; Plaks ve Higgins, 2000: 962):

- İnsanlar grup içinde çalışırken harcadıkları çabanın gözden kaybolup gideceğini düşünebilirler.
- Grup üyeleri, kendi bireysel çıktılarının tespit edilebilir olduğunu düşünmeyebilirler.
- Kişiler, gruptaki diğer kişilerin kaytarma davranışı göstereceklerini düşünebilirler ve bu yüzden de kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağlayabilirler.
- Grup üyeleri, üzerlerine düşen görevleri yapmadıklarında oluşacak eksikliği grubun diğer üyelerinin kapatacağını varsayabilirler.
- Birçok kişinin bir görev üzerinde çalışması halinde, bazı kişiler kendilerinin ve yapacakları katkıların gerekli ve önemli olmadığını düşünebilirler.
- Grup sadece tek bir çıktı üretiyorsa bireyler daha az çaba gösterebilirler.

İşletmelerde, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunmalarını engellemek için şu önlemler alınabilir (Schermerhorn, Jr., 2010: 378; McShane ve Von Glinow, 2010: 238; Atoum ve Farah, 1993: 785-786; Kılınç, 2001: 118):

- Çalışanların bireysel katkılarının daha görünür olması yönünde faaliyetlerde bulunulabilir.
- Çalışanlar buldukları bireysel katkıları için ödüllendirilebilir.

- Gruptaki üye sayısına dikkat edilerek, grubun çok büyük olmaması sağlanabilir. Eğer grup büyükse, sayısında azaltma yapılabilir.
- Çalışanların yapmış oldukları işler daha ilgi çekici hale getirilebilir.
- Her bir grup üyesinin performansı tanımlanabilir ve/veya ölçülebilir hale getirilebilir.
- Bireysel olarak sorumlu olunan çıktılar belirtilebilir.
- Görevler birbirine bağlı hale getirilebilir.
- Takım performansının ölçümü ile yetinilmeyip, takım üyelerinin takım performansına katkıları değerlendirilebilir ve ödüllendirme bu iki sistem kombine edilerek yapılabilir.

Grup üyesi olmaya ve grubun amaçları doğrultusunda çalışmaya değer veren kişilerde sosyal kaytarma daha az olmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2010: 238). Karau ve Williams (1997: 156) ile Karau ve Hart (1998: 185-191) da yapmış oldukları araştırmalarda, grup bağlılığının yüksek olduğu zamanlarda sosyal kaytarma davranışlarının daha az görüldüğünü bulmuşlardır.

3. GÖREV GÖRÜNÜRLÜĞÜ KAVRAMI

Görev görünürlüğü; bireyin, kendisinin işteki bireysel çabasından yöneticisinin ne kadar haberdar olduğuna yönelik inancıdır (George, 1992: 192; Liden vd., 2004: 288; Kidwell Jr. ve Bennett, 1993). İşyerinde grup halinde çalışıldığında ve bireylerin performansı ortak değerlendirilip bireysel sonuçların bilinmediği durumlarda görev görünürlüğü ya da görevin tanımlanabilirliği çalışanlar tarafından suistimal edilebilir (Guerin, 1999: 566). Şöyle ki, görev görünürlüğü düşük olduğu zaman, çalışanlar ne kadar fazla çaba sarf ederlerse etsinler, yöneticileri tarafından bu çabalarının farkına varılamayacağını düşünebilirler. Böyle bir durumda da sosyal kaytarma davranışı oluşabilir. Çünkü çalışanlar sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerinde, bunun farkında olunmayacağını ve böylelikle de kendileri için olumsuz sonuçlar doğmayacağını inanabilirler. Görev görünürlüğünün yüksek olması durumunda ise tam tersi durum meydana gelecektir. Yani, çalışanlar ortaya koydukları çabaların, yöneticileri tarafından kolaylıkla fark

edileceğini düşünerek, sosyal kaytarma davranışı sergilemeyeceklerdir (George, 1992: 192).

Grup içerisinde çalışan bireyin çabasının veya katkısının tanımlanamaması genellikle sosyal kaytarma davranışının nedenlerinden birisi olmaktadır. Diğer bir ifadeyle görev görünürlüğü, sosyal kaytarmanın belirleyicilerinden biridir. Çünkü görevi yöneticisi tarafından görünür değilse, birey, sosyal kaytarma davranışı gösterebilir. Bu nedenle grup içerisinde çalışan birey; çabasının veya katkısının ölçümlenebilir olduğunu düşündüğünde ve bu çabalar değerlendirilebilir olduğunda, sosyal kaytarma davranışı etkin bir şekilde ortadan kaldırılabilecektir (George, 1995: 327; Murphy vd., 2003:71).

Herhangi bir görev için görünürlük düzeyi, işin koşullarının ve çevresinin, bireyin performansının gözlenmesine ve değerlendirilmesine ne kadar izin verdiğine bağlıdır. Bu nedenle; bireyler, tek başına çalıştıklarında ve ortaya koydukları çıktılar, örneğin parça başı bir işte olduğu gibi, kolayca izlendiğinde, görev görünürlüğü yüksek olmaktadır. Bunun aksine, bireyler grup olarak çalıştıklarında ve görevler açık olmadığında, örneğin; araştırma-geliştirme laboratuvarlarında olduğu gibi, görev görünürlüğü düşük olmaktadır (Jones, 1984: 686).

Bireylerin kolektif olarak çalışmaları sırasında oluşan motivasyon düşüklüğü ve çabaların azalması en iyi şekilde bekleyiş teorisiyle açıklanmaktadır (Shepperd ve Taylor, 1999: 1147). Bekleyiş teorisine göre birey, belirli bir çabasının belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda birey bu birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için önemli görüyorsa ve her iki ödülü de arzu ediyorsa motive olacaktır (Koçel, 2005: 650). Bu teorinin sosyal kaytarmaya uygulanması ile de; bireyin motivasyonunun ve çabasının; üyesi olduğu grubun performansı büyük ölçüde kendisinin göstereceği çabaya bağlı olan bir görevde olduğunda ve grubun performansının bireyin çok değer verdiği sonuçlara ulaştıracağına olan beklentisinin var olması ile en yüksek seviyede olacağı söylenebilir (Williams ve Karau, 1991: 571). Çalışanların çabaları ve performansları arasındaki ilişkiye yönelik algıları, bu ilişkinin düşük olduğu yönünde olursa, sosyal kaytarma davranışı gösterilme olasılığı artabilir. Ayrıca, görevin görünürlüğüne yönelik yönetici algılamalarının düşük olduğunu

düşünen bireyler, görevlerin tamamlanabilmesi için daha düşük düzeyde motive olacaklardır. Çalışanlar gösterdikleri çabaların, diğer çalışanlardan ayırt edilemez olduğuna inandıkları zaman, elde edilecek çıktı için gösterilmesi beklenen performans da azalacaktır (Liden vd., 2004: 288).

Sonuç olarak görevin görünürlüğünün ya da bireyin çabasının tanımlanabilmesinin sosyal kaytarma davranışı için kritik bir faktör olduğu yapılan araştırmalarla bulunmuştur. Bu nedenle; işletmelerde, sosyal kaytarma davranışının üstesinden gelmek için çalışanların görevlerinin görünür olması veya bireylerin çıktılarının tanımlanabilir olması sağlanmalıdır (Harkins ve Jackson, 1998: 168-169).

4. KONUYA İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR

Sosyal kaytarma konusu ile ilgili olarak Williams, Harkins ve Latane ile Kerr ve Bruun tarafından daha önce yapılan çalışmalarda, görevlerin görünür olmasının veya grup üyelerinin katkılarının tanımlanabilmesinin, sosyal kaytarma ile olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmalarda ayrıca, grup üyeleri tarafından yapılacak değerlemelerin kullanılmasının, görevlerin görünürlüğünü artırabileceği belirtilmiştir (Stark vd., 2007: 704). Yine bu yazarlara göre görevlerin görünür olması veya grup üyelerinin katkılarının tanımlanabilmesi, sosyal kaytarma etkisinin önemli bir aracı değişkenidir (Harkins ve Szymanski, 1989: 934; Szymanski ve Harkins, 1987: 891).

George (1992) tarafından 182 satış temsilcisi ve 26 satış yöneticisine yönelik yapılan araştırmada, görev görünürlüğü ve göreve içsel yönden bağlı olma değişkenleri, sosyal kaytarma davranışı ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur. Göreve içsel yönden bağlı olma düşük olduğu zaman, görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma arasındaki olumsuz ilişki en güçlü derecede görülmektedir.

Williams vd. (1989: 73-81) tarafından yapılan araştırmada, görev görünürlüğünün yüksek olduğu durumda, takım halinde yüzen yüzücülerin bireysel hallerinden çok daha iyi zamanda yüzdükleri kaydedilmiştir. Araştırmada ayrıca, görev görünürlüğünün düşük olması durumunda, aynı yüzücülerin daha düşük performans gösterme eğiliminde oldukları da bulunmuştur.

Hoigaard ve Ingvaldsen (2006: 58) tarafından 24 erkek lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, takım içerisinde kimin ne kadar çaba sarf ettiğinin ve performans gösterdiğinin belirlenmesinin, sporcu öğrencilerin takım içerisinde sosyal kaytarma davranışına yönelik algılarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise çaba ve performansa yönelik belirlilik durumunun algılanan sosyal kaytarmayı azalttığı belirlenmiştir.

Price tarafından (1987: 337) 88 erkek ve 82 bayan öğrenci üzerinde yapılan araştırmaya göre, grup içerisinde alınan kararların izlenmesi, grup içindeki çabaların ve elde edilen sonuçların belirlenebilirliği sosyal kaytarma davranışını etkilemektedir. Buna göre katılımcılar çabalarının izlendiği ve belirlenebildiği durumlarda daha az sosyal kaytarma davranışına yönelmektedirler.

Harkins tarafından (1987: 15) yapılan örnekleme 96 öğrenci ve 90 öğrenci olan iki ayrı araştırmada; elde ettiği çıktıları değerlendirmeye tabi tutulan öğrenci gruplarının, elde ettiği çıktıları değerlendirilmeyen öğrenci gruplarına göre daha yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre çıktılarla ilgili yapılacak değerlemenin sosyal kaytarma etkisini azalttığı söylenebilir. Araştırmada katılımcıların beraber çalışmaları durumunda elde ettikleri çıktıların değerlendirilemediği, bunun sonucunda da çıktıları mukayese edilemeyen bu katılımcıların, elde ettikleri çıktıları karşılaştırılabilen (değerlendirilebilen) katılımcılara göre daha az çaba harcadıkları görülmüştür.

Eikenhout (2004: 44) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların belirli bir görev üzerinde yaptıkları bireysel çalışmayı, çıktıları toplu olarak gözükecek şekilde grup halinde çalışmaya çevirmeleri halinde performansın düştüğü gözlenmiştir. Buna göre çalışma sonucu elde edilecek neticelere olan bireysel katkıların ayrı ayrı belirlenemediği durumlarda sosyal kaytarma davranışının ortaya çıktığı görülmektedir.

Piezon ve Ferree (2008: 8-9) tarafından 174'ü erkek ve 53'ü bayan toplam 227 uzaktan eğitim alan öğrenci üzerinde, uzaktan eğitim alan gruplar arasında sosyal kaytarma davranışı algısı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan araştırmaya göre; katılımcı öğrencilerin % 35,7'si gruplar içerisinde üyelerin sosyal kaytarma davranışına yöneldiklerini düşünmektedir. Araştırmada ayrıca görev görünürlüğünün azaldığına yönelik algının grup üyeleri arasında sosyal kaytarma

davranışı oluşacağına yönelik algıyı kuvvetlendirmesi ihtimali incelenmiş, araştırma sonucunda görev görünürlüğünün azaldığına yönelik algı ile sosyal kaytarma davranışının ortaya çıktığına yönelik algı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kugihara, (1999: 522) tarafından 18 erkek ve 18 bayan üzerinde, cinsiyetin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada bayanların erkeklere göre sosyal kaytarma davranışına daha az yöneldikleri, bireysel çalışma düzeninden kolektif çalışma düzenine geçildiğinde erkeklerin çabalarının birdenbire düşmesine karşın bayanların çabasında herhangi bir değişikliğin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre bayanların kolektif çalışma düzenine daha yatkın oldukları, insan ilişkilerini daha çok önemsedikleri ve bireysel yapılması gereken görevlerin yerine takım çalışması ile gerçekleştirilmesi gereken görevlere daha çok önem verdikleri söylenebilir.

Kerr (1983: 819) tarafından takımlara ayrılmış 75 lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, takımda işleri yapabilecek kapasitede bir öğrencinin bulunması halinde diğer takım üyelerinin çabalarını azalttıkları belirlenmiş ve bu kaytarma davranışının erkek öğrencilerde daha fazla olduğu görülmüştür.

Sosyal kaytarmaya olan eğilimin bayanlara göre erkeklerde daha fazla olduğuna yönelik yaygın bir kanı olmasına rağmen, Charbonnier vd. (1998: 338) tarafından 36'sı bayan 36'sı erkek olmak üzere 72 lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, sosyal kaytarma davranışının gösterilmesinde cinsiyetin etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Grup/takım çalışmasının olumsuz etkilerinden birisi olarak ortaya çıkan, "sosyal kaytarma" ile ilgili araştırma bulgularına yönelik önceki çalışmalar, ortaklaşa davranış eğiliminin yoğun olduğu kültürlerde sosyal kaytarmanın arttığını ileri sürmektedirler. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise, ortaklaşa çalışma kültürünün egemen olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıklarını ve kültürün ortak yararları ön planda tuttuğundan kaytarmanın düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir (Sığırı, 2006: 42).

Gabrenya vd.'nin (1983) Tayvan'lı öğrenciler üzerinde ve Matsui vd.'nin (1987) Japon öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, bireylerin grup içindeki çabalarının, bireysel çabalarından daha yüksek

olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla bireysel-kollektivist inanışlar (yönelimler) da sosyal kaytarmada önemli bir araçtır. Çin gibi kolektivist inanışların (yönelimlerin) olduğu toplumlardan ziyade, Amerikan gibi bireysel inanışların olduğu toplumlarda, sosyal kaytarma davranışı oluşmaktadır (Earley, 1993: 320).

Earley tarafından 45 İsraili, 60 Çinli ve 60 Amerikalı olmak üzere toplam 165 şirket yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada takım çalışmalarına yatkın toplumlardan gelen yöneticilerin (İsrail ve Çin) bireysel ya da belirli bir grubun üyesi olmadan çalıştıklarında daha kötü performans gösterdikleri görülmüştür. Bununla birlikte bu toplumlardan gelen yöneticilerin gruplarında muhakkak yüksek performans göstereceği söylenemez. Öyle ki İsraili ve Çinli yöneticilerin kolektif çalışmaya yatkın oldukları halde kendi bireysel çıkarlarını grup üyelerinin çıkarlarına tercih ettikleri tespit edilmiştir (Duncan, 1994: 79-80).

Yukarıda ifade edilen değişkenler dışında sosyal kaytarma ile ilgili olarak yapılan araştırmaların bazıları takım/grup performansı ile ilişkilidir.

Ruel, Bastiaans ve Nauta (2003: 35) tarafından 12 takıma ayrılmış 350 öğrenci üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin rollerinin, öğrencilerden oluşan takımların performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmış, söz konusu araştırmanın modelinde sosyal kaytarmanın regresyon analizine göre ara değişken etkisi gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre takımlarda bulunan bazı öğrencilerin kaytarmalarının takım performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiş, kaytaran öğrencilerin daha çok bulunduğu takımların daha düşük sonuçlar elde ettiği görülmüştür. Takım içerisinde kaytaran öğrencilerin olması tüm takımın performansının düşük olacağı anlamına gelmemektedir. Öyle ki diğer öğrencilerin üstün gayret göstermesi durumunda takım yine istenilen performansı gösterebilir. Ancak takımdaki kaytaran öğrencilerin diğerlerinin motivasyonunu olumsuz etkilediği, kaytaran öğrencilerle aynı karşılığı aldığını gören diğer öğrencilerin de çabalarını azalttığı ve bu şekilde takım performansının düştüğü görülmüştür. Sosyal kaytarmanın olduğu durumda öğrencilerin takımlarından memnun olmadıkları ve takım üyelerinin birbirlerine daha az güvendikleri tespit edilmiştir.

Aiello ve Kolb (1995: 349) tarafından elektronik olarak performansın izlenmesi ve bunun verimlilik ve strese olan etkisinin incelenmesine yönelik 202 lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, performansı grup düzeyinde izlenen katılımcıların sosyal kaytarma davranışına yöneldiklerine dair herhangi bir bulguya rastlanmamış, bireysel ve takım olarak izlenen katılımcıların performans düzeyleri birbirine çok yakın çıkmıştır. Bununla birlikte istatistiki olarak anlamlı olmamasına rağmen grup olarak izlenen katılımcıların bireysel olarak izlenen katılımcılara göre işlerine daha az motive olduğu tespit edilmiştir.

Fang, Liu ve Chang tarafından (2007: 2) sosyal kaytarmayı etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik 95 takıma ayrılmış 285 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada sosyal kaytarma davranışının algılanması ile takım performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Öyle ki takım üyeleri sosyal kaytarmanın olduğunu düşünüyorlarsa, sosyal kaytarmanın olmadığını düşünen takım üyelerine göre çabalarını artırmakta ve daha yüksek performans göstermektedirler.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma, hizmet ve üretim sektöründe satış ve pazarlama alanında çalışan bireyler açısından sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere göre sosyal kaytarma davranışının ve görev görünürlüğü algısının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Çalışma ile, işletmelerdeki bireylerin sosyal kaytarma davranışlarının azaltılması ya da engellenmesi için gerekli faktörlerin neler olabileceği konusunda yöneticilere yardımcı olunabileceği düşünülmektedir. Çalışma sonuçları, işletme yöneticileri açısından verimliliği azaltıcı davranışların farkına varılabilmesi açısından önemlidir. Yine çalışma, hizmet ve üretim sektörleri çalışanları açısından ülkemiz koşullarında benzeri çok fazla çalışma yapılmamış olmaması nedeniyle de önem kazanmaktadır.

5.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma örneklemini, İstanbul’da hizmet ve üretim sektöründe satış ve pazarlama alanında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni; araştırmacılara zaman ve ulaşılabilirlik açısından kolaylık tanınmasıdır. Bu örneklemede amaç, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulmasıdır (Durmuş, 2008: 177). Araştırmaya 101 satış ve pazarlama çalışanı ve 79 yönetici olmak üzere toplam 180 kişi katılmıştır.

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Jennifer M. George tarafından (1992) geliştirilen sosyal kaytarma davranışı ve algılanan görev görünürlüğü ölçeklerinin birleşiminden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmadaki ölçekler öncelikle kapsam geçerliliği yönünden incelenmiştir. Bu bağlamda, görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma davranışına ait ölçekler araştırmacılar tarafından Türkçe’ye çevrilmiş, daha sonra konu ile ilgili olan diğer akademisyenlerin ve uzmanların görüşleri de alınarak gerekli değişiklikler yapılmış ve ölçeklere son şekli verilmiştir. Görev görünürlüğü ölçeğinde 6 ifade, sosyal kaytarma ölçeğinde ise 10 ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde; bireylerin görev görünürlüğüyle ilgili algıları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ölçen ifadeler, sosyo-demografik niteliklere ait (cinsiyet, yaş, kıdem) sorular ilave edilmiş ve böylelikle anket formunun oluşturulması tamamlanmıştır. Anket formları, araştırmacılar tarafından ilgili kurum yetkililerine elektronik posta yoluyla ve elden dağıtılmış ve aynı yöntemlerle toplanmıştır.

5.4. Veri Analizi

Görev görünürlüğü ölçeğindeki ifadeler “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “7: Kesinlikle Katılıyorum”; sosyal kaytarma davranışını ölçen ifadeler ise “1: Hiçbir zaman”, “5: Her zaman” şeklindeki Likert tipi ölçekler ile değerlendirilmiştir. Görev görünürlüğü ölçeğindeki 3 ifade ters kodlu olarak sorulmuş ve yeniden kodlanarak hesaplaması yapılmıştır. Veriler, *SPSS for Windows 18.0* paket programında analiz

edilmiştir. Veri analizinde kullanılacak testleri belirlemek için öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Veri analizinde tanımlayıcı istatistik analizlerin (aritmetik ortalama ve standart sapma) yanı sıra, sosyal kaytarma davranışı ve görev görünürlüğü arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson korelasyon testinden yararlanılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere yönelik analizler için, t testi ve tek yönlü varyans analizi (one-way anova) kullanılmıştır.

Verilerin güvenilirliği için Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler; sosyal kaytarma davranışı ölçeği için 0,7965 ve görev görünürlüğü ölçeği için 0,9092 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ait Cronbach alpha değerleri, sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından yüksek güvenilirliğe sahip olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2005:405).

5.5. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya, İstanbul'da, hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin satış ve pazarlama departmanlarının 180 çalışanı (yönetici ve satış temsilcisi) katılmıştır. Bu çalışanlardan 101'i satış temsilcisi, 79'u ise yönetici konumundaki bireylerdir. Araştırmadaki satış temsilcisi olarak çalışan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Satış ve pazarlama temsilcilerinin 65'i (%64,4) erkek, 34'ü (%33,6) kadındır. 2 kişi (%2,0) ise bu seçeneği yanıtlamamıştır. Katılımcılardan 22 kişi (%21,8) 18-25 yaş aralığında, 61 kişi (%60,4) 26-35 yaş aralığında, 17 kişi (%15,8) 36 ve üzeri yaş aralığında olup, 1 kişi (%1) bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Satış ve pazarlama temsilcisi olarak araştırmaya katılan çalışanların 25'i (%24,8) 1 yıldan az, 42'si (%41,6) 1-4 yıl arası, 16'sı (%15,8) 4-7 yıl arası ve 15'i (%14,8) 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip bulunmaktadır. Bu soruyu yanıtızsız bırakan 3 kişidir (%3,0) (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (Satış ve Pazarlama Temsilcileri)

		Frekans	(%)
Cinsiyet	Erkek	65	64,4
	Kadın	34	33,6
	Yanıtlanmamış	2	2,0
Yaş aralığı	18-25 yaş	22	21,8
	26-35 yaş	61	60,4
	36 ve üzeri	17	15,8
	Yanıtlanmamış	1	1,0
Kıdem	1 yıldan az	25	24,8
	1-4 yıl arası	42	41,6
	4-7 yıl arası	16	15,8
	7 yıl ve üzeri	15	14,8
	Yanıtlanmamış	3	3,0

Araştırmadaki satış ve pazarlama yöneticisi olarak çalışan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler ise şöyledir: Yöneticilerin 48'i (%60,8) erkek, 27'si (%34,2) kadındır. 4 kişi (%5,0) ise bu seçeneği yanıtlamamıştır. Katılımcılardan 43 kişi (%54,4) 26-35 yaş aralığında, 33 kişi (%41,8) 36-45 yaş aralığında, 2 kişi (%2,5) 46 ve üzeri yaş aralığında olup, 1 kişi (%1,3) bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Satış ve pazarlama yöneticisi olarak araştırmaya katılan çalışanların 9'u (%11,4) 1 yıldan az, 19'u (%24,1) 1-4 yıl arası, 24'ü (%30,4) 4-7 yıl arası ve 23'ü (%29,1) 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip bulunmaktadır. Bu soruyu yanıtızsız bırakan 4 kişidir (%5,1) (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (Satış ve Pazarlama Yöneticileri)

		Frekans	(%)
Cinsiyet	Erkek	48	60,8
	Kadın	27	34,2
	Yanıtlanmamış	4	5,0
Yaş	26-35 yaş	43	54,4
	36-45 yaş	33	41,8
	46 ve üzeri	2	2,5
	Yanıtlanmamış	1	1,3
Kıdem	1 yıldan az	9	11,4
	1-4 yıl arası	19	24,1
	4-7 yıl arası	24	30,4
	7 yıl ve üzeri	23	29,1
	Yanıtlanmamış	4	5,1

5.5.1. Tanımlayıcı Analizler

Her iki ölçeğe ait tanımlayıcı istatistiksel analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; görev görünürlüğü için aritmetik ortalamanın 2,59 (std. sapma 1,15) olduğu, sosyal kaytarma davranışı için ise aritmetik ortalamanın 2,06 (std. sapma 0,72) olduğu bulunmuştur. Bu skorlar, yanıtlayıcıların görev görünürlüğü ölçeğindeki ifadelerden “biraz katılmıyorum” şeklindeki cevaba yakın bir değerlendirme yaptıklarını, sosyal kaytarma davranışı ölçeğindeki ifadelerden de “nadiren” şeklindeki cevaba yakın bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir (Tablo 3). Her iki ölçek için tanımlayıcı analiz skorları değerlendirildiğinde, katılımcıların görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma davranışlarını çok fazla tanımlayamadığı/farkına varamadığı düşünülebilir.

Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma
Görev görünürlüğü	101	2,59	1,15
Sosyal kaytarma davranışı	79	2,06	0,72

5.5.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında; yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, sosyal kaytarma davranışı algısının ve görev görünürlüğü algısının, cinsiyete, yaşa ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler ve sonuçları aşağıdaki şekildedir:

H₁: Yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasında ilişki vardır.

Pearson korelasyon analizi sonucuna göre sosyal kaytarma davranışı ve algılanan görev görünürlüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H₁ hipotezi reddedilmiştir (p:0,05<0,332; r= -0,099). Ancak sonuçlardan bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülebilir. Buradan hareketle; çalışanların görev

görünürlüklerine yönelik algılarının artması halinde, sosyal kaytarma davranışının sergilenme olasılığının düşebileceği söylenebilir.

H₂: Yöneticilerin cinsiyetine göre, sosyal kaytarma davranışının algılanması farklılık göstermektedir.

Demografik değişkenlerden cinsiyete göre, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algılamaları farklılık göstermektedir ($p=0.000<0,01$). Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre sosyal kaytarma davranışını algılamaları daha yüksektir. **H₂** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Sosyal Kaytarma Davranışını Algılama Farklılıkları

Cinsiyet	n	Ortalama	Std. sapma	t-değeri	p-değer
Erkek	48	2,26	,66	3,713	0,000
Kadın	27	1,67	,67		

H₃: Çalışanların cinsiyetine göre, görev görünürlüğünün algılanması farklılık göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre farklılıkların tespiti amacıyla yapılan t testine göre, görev görünürlüklerine yönelik algılamalar farklılık göstermemektedir ($p=0,483>0,05$). **H₃** hipotezi reddedilmiştir. Erkek ve kadın çalışanların görev görünürlüklerini değerlendirmeleri birbirine çok yakındır.

Tablo 5. Çalışanların Cinsiyetine Göre Görev Görünürlüğünü Algılama Farklılıkları

Cinsiyet	n	Ortalama	Std. sapma	t-değeri	p-değer
Erkek	64	2,64	1,20	0,705	0,483
Kadın	33	2,46	1,08		

H₄: Yöneticilerin yaşına göre, sosyal kaytarma davranışının algılanması farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş değişkenine göre, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algılamaları farklılık göstermektedir. ($p=0,014<0,05$). **H₄** hipotezi **kabul** edilmiştir. Scheffe testi sonucunda 26-35 yaş aralığı ile 36-45 yaş aralığında farklılığın olduğu belirlenmiştir. Yaş gruplarına ait ortalama değerler

incelendiğinde; 26-35 yaş arası ort: 2,27; 36-45 yaş arası ort.:1,86 ve 46 ve üzeri yaştaki çalışanların ort.:1,30 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, 26-35 yaş aralığındaki yöneticiler sosyal kaytarma davranışlarını daha fazla algılamaktadırlar.

Tablo 6. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Sosyal Kaytarma Davranışını Algılama Farklılıkları

Yaş aralıkları	n	Ortalama	Std. sapma	F-değeri	p-değer
26-35 yaş aralığı	43	2,27	,68	4,523	,014
36-45 yaş aralığı	33	1,86	,70		
46 ve üzeri	2	1,30	,14		

H₅: Çalışanların yaşına göre, görev görünürlüğünün algılanması farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş değişkenine göre, çalışanların görev görünürlüğü algılamaları farklılık göstermektedir ($p=0,008<0,01$). **H₅** hipotezi **kabul** edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonucunda, 18-25 yaş aralığı ile 26-35 yaş aralıkları arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. 36 ve üzeri yaştaki çalışanlar görev görünürlüğünün algılanması konusunda, diğer yaş gruplarına göre daha fazla farkındalık oluşturmuşlardır.

Tablo 7. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Görev Görünürlüğünü Algılama Farklılıkları

Yaş aralıkları	n	Ortalama	Std. sapma	F-değeri	p-değer
18-25 yaş aralığı	22	2,08	,89	5,139	,008
26-35 yaş aralığı	59	2,59	1,04		
36 ve üzeri	17	3,23	1,54		

H₆: Yöneticilerin kıdemine göre, sosyal kaytarma davranışının algılanması farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda kıdem değişkenine göre, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışı algılamaları farklılık göstermemektedir ($p=0,139>0,05$). **H₆** hipotezi reddedilmiştir. Kıdem grupları açısından, yöneticilerin, sosyal kaytarma davranışına yönelik yakın değerlendirmeler yaptıkları söylenebilir.

Tablo 8. Yöneticilerin Kıdem Gruplarına Göre Sosyal Kaytarma Davranışını Algılama Farklılıkları

Kıdem	n	Ortalama	Std. sapma	F-değeri	p-değer
1 yıldan az	9	2,21	,81	1,806	,139
1-3 yıl arası	14	2,12	,69		
4-6 yıl arası	22	2,09	,47		
7-10 yıl arası	16	1,70	,50		
11 ve üzeri	7	2,15	,23		

H₇: Çalışanların kıdemine göre, görev görünürlüğünün algılanması farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda kıdem değişkenine göre, çalışanların görev görünürlüğü algılamaları farklılık göstermemektedir ($p=0,779>0,05$). H₇ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9. Çalışanların Kıdem Gruplarına Göre Görev Görünürlüğünü Algılama Farklılıkları

Kıdem	n	Ortalama	Std. sapma	F-değeri	p-değer
1 yıldan az	24	2,55	1,06	,441	,779
1-3 yıl arası	42	2,48	,92		
4-6 yıl arası	16	2,75	1,49		
7-10 yıl arası	11	2,94	1,56		
11 ve üzeri	3	2,45	1,35		

SONUÇ

Araştırma kapsamında; yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, sosyal kaytarma davranışı algısının ve görev görünürlüğü algısının, cinsiyete, yaşa ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ve algılanan görev görünürlüğü arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algıları farklılık gösterirken, çalışanların görev görünürlüklerine ilişkin algıları farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Araştırmada daha genç yaştaki yöneticilerin

sosyal kaytarma davranışını diğer yaş gruplarına göre daha fazla fark ettikleri istatistiki bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların görev görünürlüğüne ilişkin algıları da yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. 36 ve üzerindeki yaş grubunun, bu gruptan daha genç gruplara göre görev görünürlüğünü daha fazla algıladığı görülmüştür. Kıdem değişkeni açısından yönetici ve çalışan gruplarının sosyal kaytarma ve görev görünürlükleri algılamaları arasında ise herhangi bir farklılık saptanamamıştır.

Sosyal kaytarma davranışı ile ilgili araştırmaların farklı kültürlerde farklı sonuçlar verdiği daha önceki araştırmalarda ortaya konmuştur. Bu bağlamda; algılanan görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki bulunamaması ülkemizin kültürel yapısı ile de açıklanabilir. Kolektif kültürlerde sosyal kaytarmayı ölçebilecek sistemler henüz yeterince oluşturulamamıştır.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular, satış ve pazarlama alanındaki yönetici ve çalışanların sosyal kaytarma ve görev görünürlüğü kavramlarını çok fazla algılayamadıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda; ilgililerin çalışma ortamına ilişkin kaytarmayı fark etmeyi sağlayacak insan kaynakları sistemlerini yerleştirmeleri uygun olabilecektir. Örneğin; bireylerin performansının ölçülebilir hale getirilmesi, yine bireysel olarak sorumlu olunan çıktıların belirtilmesi, takım performansının ölçümü ve takım üyelerinin takım performansına katkılarının değerlendirilmesine olanak sağlayan ödüllendirme sisteminin kurulması bu uygulamalardan birkaçı olabilir. Böylelikle yönetici ve çalışanların kaytarma davranışlarını daha fazla fark edebilmeleri sağlanabilecek, bu durum da örgütsel verimliliğin ve bireysel iş tatmininin artmasına yardımcı olabilecektir. Şüphesiz ki, bu çalışmadan elde edilen bulguları bütün satış ve pazarlama alanı çalışanları açısından genellemek de doğru bir söylem olmayacaktır. Bu nedenle, farklı değişkenleri kapsayan ve daha büyük bir temsili sağlanması ile çalışmanın geliştirilerek tekrarlanması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Aiello, J. R. ve Kolb, K. J. (1995), "Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress", *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), ss. 339-353.

Atoum, A. O. ve Farah, A. M. (1993), "Social Loafing and Personal Involvement Among Jordanian College Students", *The Journal of Social Psychology*, 133 (6), ss. 785-789.

Charbonnier, E., Huguet, P., Brauer, M., Monteil, J. M. (1998), "Social Loafing and Self-Beliefs: People's Collective Effort Depends on the Extent to Which They Distinguish Themselves as Better than Others", *Social Behavior and Personality*, 26 (4), ss. 329-340.

Duncan, W. J. (1994), "Why Some People Loaf in Groups while Others Loaf Alone", *Academy of Management Executive*, 8 (1), ss. 79-80.

Durmuş, A. (2008), "Örnekleme", <http://web.sakarya.edu.tr/~adurmus/statistik/acikogretim/unite07.pdf>, 2008.

Earley, P. C. (1989). "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, 34, ss. 565-581.

Earley, P. C. (1993), "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal*, 36 (2), ss. 319-348.

Eikenhout, N. R. (2004), "The Effects of Task Structure and Group Target Monetary Incentives on Social Loafing", *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy: Department of Psychology, Western Michigan University, USA.*

Fang, H. M., Liu, P. W., Chang, C. Y. (2007), "An Experimental Study of the Factors Influencing Social Loafing in Cooperation Performance of Team Members", *International Conference on Business and Information*, July 10-13, Tokyo, Japan.

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

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

Guerin, B. (1999), "Social Behaviors as Determined by Different Arrangements of Social Consequences: Social Loafing, Social Facilitation, Deindividuation, and a Modified Social Loafing", *The Psychological Record*, 49, ss. 565-578.

Harcum, E. R. ve Badura, L. L. (1990), "Social Loafing as Response to an Appraisal of Appropriate Effort", *The Journal of Psychology*, 124 (6), ss. 629-637.

Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982), "Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), ss. 1214-1229.

Harkins, S. G. (1987), "Social Loafing and Social Facilitation", *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, ss. 1-18.

Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1989), "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (6), ss. 934-941.

Harkins, S. G., ve Jackson, J. M. (1998), "The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing", E. Krupat, (der.), *Psychology is Social: Readings and Conversations in Social Psychology*, Fourth Edition, Prentice Hall.

Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A. (2009), *Organizational Behavior: A Strategic Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.

Hoigaard R. ve Ingvaldsen, R. P. (2006), "Social Loafing in Interactive Groups: The Effects of Identifiability on Effort and Individual Performance in Floorball", *the online Journal of Sport Psychology*, 8 (2), ss. 52-63.

Huguet, P., Charbonnier, E., Monteil, J-M. (1999), "Productivity Loss in Performance Groups: People Who See Themselves as Average Do Not Engage in Social Loafing", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3 (2), ss. 118-131.

Johns, G. (1996), *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, Fourth Edition, Harper Collins College Publishers, New York.

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 (4), ss. 684-695.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2008), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar : Sosyal Psikolojiye Giriş*, 11. Basım, Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

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 (2), ss. 156-168.

Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993), "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4), ss. 681-706.

Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1995), "Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions", *Current Directions in Psychological Science*, 4 (5), ss. 134-140.

Karau, S. J. ve Hart, J. W. (1998), "Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2 (3), ss. 185-191.

Kerr, N. L. ve Bruun, S. E. (1981), "Ringelmann Revisited: Alternative Explanations for the Social Loafing Effect", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, ss. 224-231.

Kerr, N. L. (1983), "Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (4), ss. 819-828.

Kılınç, T. ve Akkavuk, E. (2001), "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), ss. 103-120.

Kidwell Jr., R. E. ve Robie, C. (2003), "Withholding Effort In Organizations: Toward Development and Validation of a Measure", *Journal of Business and Psychology*, 17 (4), ss. 537-561.

Kidwell Jr., 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 (3), ss. 429-456.

Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul

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

Latane, B., Williams, K. ve Harkins, S. (1979), "Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (6), ss. 822-832.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004), "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, 30 (2), 2004, ss. 285-304.

McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2010), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, Fifth Edition, McGraw-Hill International Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2010), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Ninth Edition, International Edition, South-Western, Cengage Learning, China.

Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Erdoğan, B. (2003), "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, 56 (1), ss. 61-84.

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", *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9 (2), ss.1-17.

Plaks, J. E. ve Higgins, E. T. (2000), "Pragmatic Use of Stereotyping in Teamwork: Social Loafing and Compensation as a Function of Inferred Partner-Situation Fit", *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), ss. 962-974.

Price, K. H. (1987), "Decision Responsibility, Task Responsibility, Identifiability and Social Loafing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, ss. 330-345.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011), *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition, Global Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2009), *Management*, Tenth Edition, Pearson International Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.

Ruël, G. C., Bastiaans, N., Nauta, A. (2003), "Free-riding and Team Performance in Project Education", (Çevrimiçi), <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeA/2003/03A42/03a42.pdf>, (25 Şubat 2011).

Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2008), *Organizational Behavior*, 10th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.

Schermerhorn, Jr., J. H., (2010) *Introduction to Management*, Tenth Edition, International Student Version, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Asia.

Shepperd, J. A. ve Taylor, K. M. (1999), "Social Loafing and Expectancy-Value Theory", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (9), ss. 1147-1158.

Sığırı, Ü. (2006), "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9), ss. 29-47.

Stark, E. M., Shaw, J. D., Duffy, M. K. (2007), "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups," *Group & Organization Management*, 32 (6), ss. 699-723.

Szymanski, K. ve Harkins, S. G. (1987), "Social Loafing and Self-Evaluation With a Social Standard", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (5), ss. 891-897.

Williams, K. D., Harkins, S., Latane, B. (1981), "Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, ss. 303-311.

Williams, K. D., Nida, S. A., Baca, L. D., Latane, B. (1989), "Social Loafing and Swimming: Effects of Identifiability on Individual and Relay

Performance of Intercollegiate Swimmers”, Basic and Applied Social Psychology, 10 (1), ss. 73-81.

Williams, K. D. ve Karau S. J. (1991), “Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance”, Journal of Personality and Social Psychology, 61 (4), ss. 570-581.

Witte, E. H. (1989), “Köhler Rediscovered: the anti-Ringelmann Effect”, European Journal of Social Psychology, 19, ss. 147-154.

Wright, P. M. ve Noe, R. A. (1996), Management of Organizations, Richard D. Irwin, USA.