

## Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Sinizme Etkisinde Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Sosyal Ağ Gruplarında Bir Araştırma

Burçak YAKIN\*

Alptekin SÖKMEN\*\*

Geliş Tarihi (Received): 14.03.2018– Kabul Tarihi (Accepted): 02.05.2018

### Öz

Araştırmanın amacı, örgütlerde sinizmin oluşmasında zorunlu vatandaşlık davranışı ve sosyal kaytarmanın etkisini tespit etmektir. Bu bağlamda sosyal kaytarmaya maruz kalan çalışanlar açısından sosyal kaytarmanın örgütsel sinizme etkisi incelenmiştir. Ayrıca sosyal kaytarma mağdurlarının iş yükünün artması sonucu oluşan zorunlu vatandaşlık davranışlarının örgütsel sinizme etkisinde aracılık rolüne de bakılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’deki sosyal ağ gruplarına üye olan ve çeşitli sektörlerde aktif olarak çalışan 160 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma hipotezlerinin sınanmasında öncelikle ilişki ve etki için sırasıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışının aracı etkisinin belirlenmesinde ise, Baron ve Kenny’nin üç aşamalı modeli temel alınarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bunun yanı sıra Sobel testi ile kısmi aracılık etkisine bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sinizm, sosyal kaytarma ve zorunlu vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca, sosyal kaytarmanın örgütsel sinizme etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolü de bulunmaktadır. Değişkenler arası ilişkileri inceleyen ilk çalışma olması ve elde edilen sonuçların örgütlerde sinizmin oluşmasında farklı değişkenlerin de etkili olduğuna işaret etmesi, örgütsel davranış alan yazınına katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal kaytarma, zorunlu vatandaşlık davranışı, rol-ötesi davranış, örgütsel sinizm, sosyal ağ

---

\* Öğr. Gör., Ardahan Üniversitesi Nihat Delibalta Göle Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, burcakyakın@ardahan.edu.tr

\*\* Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, asokmen@gazi.edu.tr

## **The Mediating Role of Compulsory Citizenship Behavior in the Effect of Social Loafing on Organizational Cynicism: A Survey in Social Networking Groups**

### **Abstract**

This study aims to identify the effect of the social loafing (SL) and compulsory citizenship behaviors (CCB) on organizational cynicism (OC). In this context, the impact of SL on OC was examined in terms of employees who are victims of loafing. Furthermore, the mediator role of CCB on OC resulting from the increased workload of the victims of SL was investigated. The sample of the study consisted of 160 participants who are the members of the social networking groups actively working in various sectors in Turkey. Correlations and a series of regression analyses were used for testing the research hypotheses. Hierarchical regression analysis was conducted based on Baron and Kenny's three step procedures to test the mediating effect of CCB. The Sobel test was used to determine the partial mediating effect. The results showed that there was a positive relationship between OC, SL, and CCB, and CCB acted as a partial mediator between SL and OC. The results also demonstrated that different variables giving rise to cynicism are effective in organizations.

**Keywords:** Social loafing, compulsory citizenship behavior, extra-role behavior, organizational cynicism, social networking groups

## Giriş

Çalışanlar, ister örgüt düzeyinde, isterse de bireysel düzeyde olsun yaşamdaki önemli görevlerin çoğunu gruplar halinde başarabilir ve birçok grup görevi bireysel üyelerin girdilerinin bir araya toplanmasını gerektiren ortak görevlerdir (Karau ve Williams, 1993). Ancak, grup içinde çalışanın rolü belirlenmediğinde, performans değerlendirmesi yapılamayacaktır (George, 1992). Benzer şekilde bireysel motivasyon düzeyi de grup performansına katkı sağlayarak kaytarma oluşmasını önleyecektir. Grup içinde bireysel çaba veya katkıların belirlenebilir olduğunun fark edilmesi, yani görev görünürlüğü yüksek ise sosyal kaytarma ortaya çıkmayacaktır (William, Harkins ve Latane, 1981). Aksi durumda motivasyon eksikliği ve isteksizlik, sosyal kaytarmaya sebep olacak ve sonuçta verimlilik artışı için diğerleri daha fazla çalışmak mecburiyetinde kalacaktır. Böylesi bir durumda rol-ötesi davranışlar gönüllü olmaktan ziyade zorunlu hale gelecek ve örgüt içinde olumsuz düşünce, duygu ve davranışları da beraberinde getirecektir.

Günümüzde çalışanların verimli ve motive bir şekilde çalışabilmeleri için örgütler tarafından örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt içi değerleri arttırmaya yönelik çalışmalar mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) (Organ, 1990) olarak tanımlanan rol ötesi davranışlar, sosyal kaytarmanın yaşandığı bir örgütte özellikle kaytarmaya maruz kalanlar tarafından gönüllü olmaktan ziyade zorunlu davranışlar haline gelecektir. ÖVD, insanlara görevlerinin ötesine geçmeleri için güçlü baskı yaratabilecek talepler sonucunda oluşacaktır. Bununla birlikte, ÖVD oluştuğunda eşzamanlı veya ilerleyen bir zamanda olumsuz bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiler ortaya çıkacaktır (Spector ve Fox, 2010). Çünkü çalışanlar, kaytarmanın olduğu ortamda fazla iş yükü oluşması sonucu zorunlu olarak rol ötesi davranışlar sergilemek mecburiyetinde kalacaklardır. İş arkadaşının görevini eksik ya da umursamazca yapması sonucu görevi tamamlamak için sosyal kaytarma mağduru olan çalışanlar fazladan fedakârlık gösterecektir. Zorunlu fedakârlık sonucu oluşacak durum, zorunlu vatandaşlık davranışı için iyi bir örnek teşkil etmektedir. Artan sosyal kaytarma eğiliminden dolayı sosyal kaytarıcılardan kalan işlerin yapılabilmesi için ortaya konulacak ekstra rol davranışı, diğer grup üyelerine aşırı iş yükü oluşturacaktır (Price, Harrison ve Gavin, 2006; Schippers, 2014). Böylesi zorunlu vatandaşlık davranışı sonucu olumsuz düşünce, duygu ve davranışların oluşması da kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda da zorunlu vatandaşlık davranışı ortaya çıkabileceği gibi doğrudan sinik tutumlar da gelişebilecektir. Hem sosyal kaytarma, hem de zorunlu vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçları örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Grup içinde kaytarma

davranışını gören diğer çalışanlar sosyal değişimin bir sonucu olarak da kaytarma yönünde bir eğilim gösterebileceklerdir. Benzer şekilde örgütsel sinizm yaşayan bireyler için örgütsel amaçlar, kaynaklar, verimlilik ve kârlılık çok önemli olmaması nedeniyle imkân bulduğu takdirde kaytarma davranışı sergilemesi şaşırtıcı bir durum olmayacaktır (Yıldırım ve Karabey, 2017). Araştırmada bu kapsamda sosyal kaytarmanın, zorunlu vatandaşlık davranışının önemli bir öncülü olduğu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan hem sosyal kaytarmanın, hem de zorunlu vatandaşlık davranışının örgütsel sinizmin oluşmasında öncül niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

### **1. Sosyal kaytarma kavramı**

Bireylerin gruplar halinde çalışmalarında verimlilik düzeyinin düşmesi farklı araştırmaların (George, 1992; Cohen ve Bailey, 1997; Ilgen, 1999) konusu olmuştur. Grup büyüklüğü ile harcanan çaba arasındaki ters yönlü ilişkinin 'Ringelmann Etkisi' olarak isimlendirildiği (Piezon ve Ferree, 2008) ilk sosyo-psikolojik çalışmada, ip çekme görevinde ortaklaşa çalışmanın etkileri incelenmiştir (Williams ve Karau, 1991). Yapılan deney sonucunda Ringelmann, gruptaki birey sayısı arttıkça toplam performansın tersine daha fazla azaldığını belirlemiştir. Bu araştırmalar sonucu verimlilikteki azalmanın kaynağı olarak çalışanların işten kaytarmaları ya da işi savsaklamalarını ifade eden sosyal kaytarma kavramı ortaya çıkmıştır. Sosyal kaytarma, insanların tek başlarına çalışma yerine gruplar halinde çalıştıklarında ortaya çıkan bireyselleşmeyi temel almaktadır (Liden vd., 2004). Özellikle grup düzeyinde çalışan sayısının artması, kaytarmayı tetikleyici unsur olarak görülmektedir. Çünkü sosyal etki teorisi, bireylerin grup çalışmalarında bireysel performanslarının net bir şekilde belirlenemediği durumlarda çalışan sayısının artması sonucu grup içinde bazılarının daha az çalışma eğilimi göstereceğini varsaymaktadır (Latane, Kipling ve Harkings, 1979). Temel konu sosyal güç alanıdır. Grup içinde çalışan sayısının artması yöneticinin güç alanının daha geniş bir alana yayılmasına ve dolayısıyla bazılarının kaytarma girişimlerinin gözden kaçmasına sebep olmaktadır. Sosyal kaytarmaya sebep olarak; atfetme ve eşitleme, en üst kapasitenin altında amaç belirleme ve değerlendirme yanılığı olabileceği öne sürülmüştür (Ilgın, 2013).

Sosyal kaytarma ile ilgili yapılan ilk çalışmalar daha ziyade laboratuvar ortamında olgusal olarak incelenmiştir. George (1992), yaptığı çalışmada sosyal kaytarma ölçeği geliştirmiş ve uygulamıştır. Araştırmacı, görev görünürlüğünün düşük olduğu durumlarda çalışanların daha az çaba göstereceğini tespit etmiştir. Görevin görünürlüğüne ilişkin algılar çalışanlar arasında farklılık gösterecektir. Algılanan görev görünürlüğü, bir amirin bir işte bireysel çabanın farkında olduğuna yönelik inancıdır. Görev görünürlüğü düşük olduğunda,

çalışanlar, yöneticilerinin ne kadar zor çalıştıklarını ve ne kadar çaba harcadıklarını belirlemelerinin zor olduğunu düşünürler. Eğer çalışan kendisinin amiri tarafından fark edilemeyeceğine inanırsa ve işini tam olarak yapmamasının olumsuz sonuçlanmayacağını düşünürse, bu durumda sosyal kaytarma oluşacaktır. Algılanan görev görünürlüğü yüksek olduğunda, çalışanlar, yöneticilerinin gösterdikleri bireysel çabaların düzeyinden haberdar olduklarını ve dolayısıyla sosyal kaytarma yapabilme olasılığının düşük olduğunu düşünecektir.

Farklı araştırmacılar örgütlerde sosyal kaytarmayı açıklamak için sosyal etki teorisinin yanında afetme (Spector ve Fox, 2010), sosyal değişim teorisi (Murphy vd., 2003) ve beklenti teorisini (Williams ve Karau, 1991) temel almışlardır. Araştırmacılar, beklenti teorisini çerçevesinde çalışanın beklenti düzeyine göre çalışma isteğinin artacağını ileri sürmektedir. Buna göre bir çalışan daha fazla ödüllendirileceğini düşünürse daha fazla motive olacak ve beklentilerine paralel olarak daha fazla çalışacaktır. Ancak beklentilerin karşılanamaması durumunda kaytarma eğilimi artacak ve bu durum sinik tutumların gelişmesinde de etkili olacaktır. Çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını neden ve sonuç ilişkisine bağlı olarak açıklayan sosyal değişim teorisi (Emerson, 1976); sosyal kaytarmanın çalışanların karşılıklı etkileşimini içeren davranışlarını, etkisini ve iletişimlerini sosyal psikolojik bakış açısıyla açıklamaktadır. Bireyler, sürece katkıda buldukları durumlarda karşılığını beklemektedirler (Akgündüz vd., 2014). Ancak karşılık alamamaları, kaytarmaya ve olumsuz bir takım tutumlara da sebep olacaktır. Latane ve arkadaşları (1979) sosyal kaytarmayı olumsuz sonuçları nedeniyle tedavi edilmesi gereken bir tür ‘hastalık’ olarak ifade etmişlerdir.

Sosyal kaytarma, işte var olamama ve boş zaman kuramı temelli olarak da incelenmiştir. İş doyumu, stres, kötü iş ortamı gibi durumlarda çalışanlar, kaytarma davranışına eğilim göstermektedirler (Yılmaz, Doğanalp ve Durmaz, 2016). Dolayısıyla işte var olamamanın altında yatan neden kaytarma olacaktır. Boş zaman kuramı ise birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Literatürde gelişim imkânı (Marx, 1977), tembellik hakkı (Lafargue, 2013); insanların genel olarak tembel olduğu (McGregor, 1960); insanların tembel ve umursamaz oldukları (Taylor, 1997) gibi nedenlerle insanların boş zaman yaratma çabalarının kaytarmaya neden olduğuna dair görüşler mevcuttur (Güçer vd.,2017; Ilgın, 2010; Yılmaz vd., 2016).

Sosyal kaytarma kavramını açıklamada çoğunlukla motivasyon temelli çalışmalar yapılmıştır. Knoke (1990), bireylerin örgütlere katılma ve katkıda bulunma motivasyonlarına açıklamada bir model oluşturmak için üç teorik perspektifi bir araya getirmiştir: akılcı seçim, normatif uygunluk ve duygusal bağlanma (Kidwell ve Bennett, 1993). Araştırmacılar bu modelden yola çıkarak ortaklaşa çaba modelini geliştirmişlerdir. Bireysel düzeydeki beklenti -

değer modelleri grupsal düzeye göre düzenlenmiştir. Liden ve arkadaşları (2004) ise yaptıkları çalışmada sosyal kaytarmayı birden çok teorik bakış açısı ile ele alınmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kidwell ve Bennett'in modelinden yola çıkarak sosyal kaytarmanın öncüllerini bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırmışlardır. Sosyal kaytarmanın bireysel öncülleri olarak: Görevde birbirine bağımlılık, görevin görünürlüğü, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, görevin algılanan önemi, görevin anlamlılığı, bireysel katılımların eşsizliği, bireylerin dağıtımsal ve işlemsel adaletine dair algılamaları, bireylerin kişilik özellikleri (Ülke, 2016) ele alınmıştır. Ayrıca bireylerin bireysel ya da kolektivist kültürel farklılıkları (Earley, 1986) ve cinsiyet farklılıkları da öncüller olarak tespit edilmiştir. Örgütsel öncüller ise: Grup özdeşleşmesi (Williams ve arkadaşları, 1981), grup büyüklüğü (Liden ve arkadaşları, 2004), grup kaynaşması, örgütsel bağlılık (Luo, Qu ve Marnburg, 2013), ve grup üyeleri arasında algılanan sosyal kaytarmanın yaygınlığıdır.

Yerli alan yazında da sosyal kaytarma ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar neticesinde sosyal kaytarmanın görev görünürlüğü -demografik değişkenlere göre- (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012), örgüt kültürü tipi (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014), işten ayrılma niyeti (Güçer vd., 2017), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Şeşen ve Kahraman, 2014), psikolojik güçlendirme (Kesen, 2015), ücret eşitliği (Kanten vd., 2015), çalışan performansı (Kurnaz, 2016) ve duygusal tükenme (Sezici ve Güven, 2017) gibi faktörlerle etkileşimi olduğu tespit edilmiştir.

## **2. Zorunlu vatandaşlık davranışı**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, araştırmacıların son zamanlarda odaklandığı davranış konularının başında gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan rol ötesi davranışların gönüllülük esaslı olmasına rağmen örgüt başarısındaki hayati önemi nedeniyle bir nevi baskı unsuru haline gelebileceğine dikkat çeken ve eleştirel bakış açısıyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da adlandırılan rol ötesi davranışlar, bireylere, gruplara veya kurumlara, sosyal işlevsellik kazandırmak ve katkıda bulunmak için gönüllü ve fedakârlığa dayalı davranışlardır (Organ, 1997; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995; Williams ve Anderson, 1991). Çalışanların rol içi davranışlarının ötesinde gönüllü olarak rol ötesi davranışların göstermesi gerektiğini vurgulayan araştırmacılar, örgütün başarısının artmasında rol ötesi davranışların önemine vurgu yapmışlardır. Ancak rol ötesi davranışların gönüllülük esasına dayalı olması göz ardı edilerek, bu davranışların rol içi davranışlar gibi doğal bir süreçte olmasını beklemektedirler. Bu bağlamda Vigoda-Gadot (2006) geleneksel vatandaşlık davranışını eleştirmiş ve böylesi bir

durumda rol ötesi davranışların ya rol içi davranışa dönüşeceğini, ya da zorunlu bir davranış haline geleceğini ifade etmiştir. Çünkü rol ötesi davranışlar “spontane” bir şekilde gelişen davranışlardır. Ancak rol ötesi davranışların Smith, Organ ve Near’ın (1983) vurgu yaptığı şekilde örgütün yararına yapılmasının istenmesi halinde gönüllülük esası ortadan kaybolmaktadır. Ayrıca, rol ötesi davranışların gösterilmesi gerektiğini çünkü örgütün yararına olacağını da ifade etmişlerdir. Yani amaca yönelik olarak iyi asker ya da iyi vatandaş olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Oysaki bu tür davranışlar, bireyler tarafından herhangi bir amaca yönelik olarak yapılmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal değişim teorisi çerçevesinde şekillenmiştir. Bireyin memnuniyeti yöneticisinin çabalarından kaynaklanır ve bu tür çabalar iyi niyetli olarak algılanırsa, bireyde de çabalara karşılık verme isteği oluşacak (Organ, 1990), iş tatmini de artacaktır. Ancak yönetimin kötüye kullanma durumu söz konusu olduğunda, ekstra rol davranışı bireyin özgür iradesi ile seçme meselesi olmaktan çıkacak, daha çok zorlayıcı ve sömürücü hale gelecektir (Tepper vd., 2004; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002). Birey, yöneticisinden gelen bu zorunlu gönüllü vatandaşlık davranışı isteğini reddedemeyecek ve görev icabı yerine getirmek zorunda kalacaktır (Vigoda-Gadot, 2006). Bu gibi zorunlu vatandaşlık davranışı ortaya çıktığında, durumları anlamaya ve kontrol etmeye çalışan birey tarafından yapılan atıflar (Weiner, 2000) sonucu dürtüsel öfkeden üretim karşıtı (anti sosyal) iş davranışları da oluşabilecektir (Spector ve Fox, 2010). Diğer taraftan ÖVD’nin ödüllendirilmesinde davranışın, rol ötesi davranış olmaktan çıkma tehlikesinin yanında ödüllendirmede gözden kaçan bir durum söz konusu olduğunda, ödüllendirilmeyen çalışan gönüllü zorunlu davranışları sergilemeyecektir (Farh, Zhong ve Organ, 2004).

Sosyal etki teorisini inceleyen araştırmacılar (Schein, Schneier ve Barker, 1961; Lifton, 1961; Ofshe ve Singer, 1986), sosyal etki teorisinin, zorlayıcı yöntemler, baskı, ikna, düşünce kullanma yoluyla önemli davranışsal ve tutumsal değişiklikleri yapabilen bir sosyal etki taktiği olduğunu kabul etmektedirler. Böylece yöneticilerin bu zorlayıcı taktikleri kullanarak, rol tanımını genişletmek, maliyetleri düşürmek, performans ve çıktıları artırmak amacıyla çalışanlara karşı baskı yapabilecekleri vurgulanmaktadır. Bu nedenle zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal yapısının olumsuz yansıması (Porpara, 1989) olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte birey, grup ve örgüt düzeyinde olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Dolayısıyla, toplumsal işlevselliği tartışmalıdır.

Yerli alan yazın incelendiğinde zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilgili kısıtlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Alkan (2015), Alkan ve Turgut (2015)’un yaptığı çalışmalar zorunlu vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında örgütsel politikalar, psikolojik güvenlik ve

baskı kaynaklarının önemli öncüller olduğu tespit edilmiştir. Şeşen ve Soran (2013)'ın yaptığı çalışmada ise zorunlu vatandaşlık davranışının öncülleri işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi, iş performansı, sosyal kaytarma davranışı, çalışanlarla çatışma, yenilikçilik, özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven olarak bulunmuştur.

### 3. Örgütsel sinizm

Sinizm, olumsuz hislerin eşlik ettiği hayal kırıklığı ile şüphe düşüncesinden oluşan bir tutumdur. Sinik tutumlar, bireyin beklentilerinin olumsuz şekilde sonuçlanması ile ortaya çıkmaktadır. Hayal kırıklığı yaşanması tepkinin öfke ile ortaya konmasına neden olmaktadır. Geçmiş deneyimler, kişilik ve o ana özgü koşulların birarada etkisi, sinik davranışların tür ve şiddetini belirlemektedir. Bireylerin çıkarıcı olduklarına inanan ve herkesi çıkarıcı kabul eden kimselere 'sinik', sinik durumu açıklamaya çalışan düşünceye de 'sinizm' denilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir (James, 2005).

Örgütsel sinizm, "bireyin çalıştığı işletmeye; işletmenin uyguladığı, prosedür, süreç ve yönetimine karşı olan olumsuz davranış" olarak tanımlanmıştır (Wilkerson, 2002). Sinizm, "üç boyuttan oluşan bir kuruluşun organizasyonuna karşı olumsuz tutum ile (1) örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç; (2) örgüte karşı olumsuz duygu; ve (3) bu inançlara ve tutumlara uygun, küçümseme eğilimleri ve örgütte kritik davranışlar"dır (Dean, Brandes ve Dhadwadkar, 1998). Örgütsel sinizm, kişinin istihdam edildiği organizasyonuyla ilgili tutumlara atıfta bulunur; olumsuz inançlar, duygular ve bunlarla ilgili davranışlar ile karakterize edilir. Buna ek olarak, çevresel etkilerle değişime duyarlı kişisel ve/veya sosyal deneyimler geçmişine bir cevaptır (James, 2005). Örgütsel sinizm atıf, tutum, beklenti, sosyal güdülenme ve sosyal mübadele kuramı ile bağlantılıdır.

Örgütsel sinizm ile ilgili yerli alanyazında da pek çok çalışma mevcuttur. Sosyal kaytarma davranışının azaltılmasında da önemli bir öncül olarak tespit edilen örgüt kültürü, Gün (2016)'ün Bitlis ilindeki 3 ve 4 yıldızlı otellerdeki 99 çalışanla yaptığı çalışmada incelenmiş ve bürokratik örgüt kültür tipinin örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediği, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültür tiplerinin ise örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Turgut ve Agun (2016)'un farklı endüstri kollarından 205 çalışan ile; Köybaşı, Uğurlu ve Öncel (2017)'nin Sivas'taki ilkokullarda görev yapan 313 öğretmen ile yaptıkları çalışmalarda örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir. Örgütsel adalet, zorunlu vatandaşlık davranışının da önemli bir öncülü olarak tespit edilmiştir.



Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin (2016)'in Tunceli ve Kafkas Üniversitesi'nde çalışan 529 personele yönelik çalışmada örgütsel sinizm ve iş performansı arasında ters yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Benzer bir başka çalışmada Şantaş ve Uğurluoğlu (2017) sağlık çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirmiş ve örgütsel sinizmin iş performansını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. İş performansı, hem sosyal kaytarma, hem zorunlu vatandaşlık davranışı hem de örgütsel sinizmden etkilenen bir değişken olarak dikkat çekmektedir. İş performansının ilgili üç değişkenin etkilerinden olumsuz olarak etkilendiği yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır. Örgütün başarısının çalışanın iş performansına bağlı olduğu göz önüne alındığında bu olumsuzlukların örgüt açısından ne derece hayati olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

Yakın (2017) ve Yakın, Sökmen ve Bıyık (2017)'in yaptıkları çalışmalarda ise örgütsel sinizmin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme ile istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin artması, örgütsel sinizm düzeyinin azalmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla, örgüt içinde oluşan olumsuz faktörlerin etkisi ortadan kaldırılarak ve olumlu faktörler geliştirilerek örgütün başarıya ulaşması sağlanacaktır.

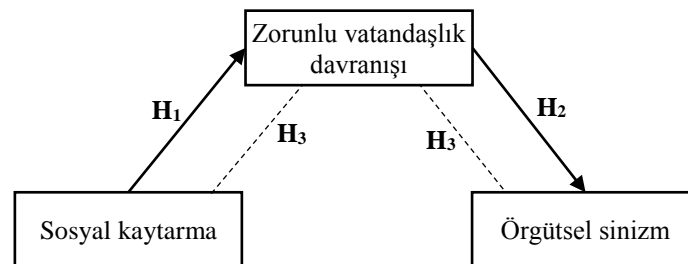
#### 4. Yöntem

Araştırmanın amacı, örgütlerde sinizmin oluşmasında zorunlu vatandaşlık davranışı ve sosyal kaytarmanın etkisini tespit etmektir. Bu çerçevede sosyal kaytarma ve zorunlu vatandaşlık davranışının örgütsel sinizme etkisi incelenmiştir. Ayrıca sosyal kaytarmanın örgütsel sinizme etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının aracı rolü incelenmiştir. Olumsuz kavramların işyeri ortamı dışında objektif olarak ele alınabilmesi ve cevaplandırılabilmesi amacıyla çalışma sosyal ağ gruplarına üye olan çalışanlara uygulanmıştır. Bu çerçevede geliştirilen hipotezler:

H<sub>1</sub>: Sosyal kaytarma, zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif etkiler.

H<sub>2</sub>: Zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizmi pozitif etkiler.

H<sub>3</sub>: Sosyal kaytarmanın örgütsel sinizme etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırma kapsamında sosyal ağ gruplarına üye olan ve farklı sektörlerde aktif olarak çalışanlar ile anket çalışması yapılmıştır. Anket, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, 'Google Forms' üzerinden online olarak yapılmıştır. İki aşamalı yapılan anketin birinci safhasında, bireysel sosyal kaytarmayı ölçmek amacıyla George (1992) tarafından geliştirilen sosyal kaytarma ölçeği Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ancak katılımcıların kendi kaytarma düzeylerini ölçmeyi amaçlayan pilot çalışmaya katılım düzeyinin düşük olması nedeniyle bir ay arayla ikinci aralıkta aynı ölçeğin Güçer ve arkadaşları (2017) tarafından iş arkadaşlarına yönelik olarak Türkçeye uyarlanmış hali uygulanmıştır. Ölçeğin eksik olan bir maddesi eklenerek düzenlenmiş ve katılımın daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Sosyal ağ ortamında ölçeğin uygulanmasının en temel sebebi böylesi olumsuz ifadeler içeren ölçeklerin işyeri ortamında çoğunlukla objektif bir şekilde cevaplama sıkıntısı yaratabileceği düşüncesidir. Katılımcıların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilen anket çalışmasında 160 katılımcıya ulaşılmıştır. Literatürde, değişken sayısı fazla büyük olmadığında, faktörler güçlü ve belirgin olduğunda 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Genel olarak, faktör analizi için önerilen madde sayısı veya gözlenen değişken sayısının beş katı örneklem büyüklüğü olması gerektiği ifade edilmektedir (Child, 2006). Evrenin belirlenmesinin zorluğu nedeniyle anket formundaki madde sayısının 5-10 katı arası katılımcıya ulaşılarak 160 kişinin yeterli olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçekler, Türkçeye uyarlanmış, geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiş, ayrıca genel olarak kabul görmüş ölçekler olması nedeniyle tercih edilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örgütsel sinizm, ikinci bölüm sosyal kaytarma, üçüncü bölüm zorunlu vatandaşlık davranışı ve son bölüm ise demografik değişkenleri içermektedir.

*Örgütsel sinizm ölçeği*, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiştir; on dört madde ve biliş, duyuş ve davranış olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Beşli Likert tipi hazırlanmış ölçekte örnek ifade, "Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum" şeklindedir. *Sosyal kaytarma ölçeği*, George (1992) tarafından geliştirilmiştir; on madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifade, "Çalıştığım kurumdaki bazı çalışanlar, üstlenmeleri gereken sorumlulukları kimi zaman başkalarına yüklerler" şeklindedir. *Zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeği*, Vigoda-Gadot (1997) tarafından geliştirilen, beş madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin, Harmancı ve Ünaldı (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış halinin orijinal ölçeğe göre uyarlanmasıdır. Örnek ifade, "Çalıştığım kurum, her ne kadar çalışanlarının

görev tanımında yer almasa da fazladan çaba göstererek birçok iş ya da görevin yapılması konusunda baskı yapar” şeklindedir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS ve AMOS paket programları aracılığıyla yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenirliği test etmek için Cronbach  $\alpha$  testi yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon analizi ve ilişkilerin yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık rolü, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi temelinde yapılmıştır. Üç aşamalı modele göre aracı değişkenin varlığının tespiti için üç sayıltının doğrulanması gerekmektedir:

1. Bağımsız değişkenin (Sosyal kaytarma) aracı değişken (Zorunlu vatandaşlık davranışı) üzerinde etkisi olmalı,
2. Aracı değişkenin (Zorunlu vatandaşlık davranışı) bağımlı değişken (Örgütsel sinizm) üzerinde etkisi olmalı ve
3. Bağımsız değişkenin (Sosyal kaytarma) bağımlı değişken (Örgütsel sinizm) üzerinde etkisi olmalı.

Baron ve Kenny'nin (1986) üç aşamalı yöntemi alan yazındaki araştırmalarda sıklıkla tercih edilmektedir. Bununla birlikte yapılan analizlerin sonucuna göre kısmi veya tam aracılık etkisi de belirlenebilmektedir. Hiyerarşik regresyon analizinin son adımında önceki adımda anlamlı olan etkinin anlamsız olması tam aracılık; anlamlı fakat azalan bir etkinin olması ise kısmi aracılık olduğuna işaret etmektedir. Aracı etkiden söz edebilmek için gerekli sayıltıların doğrulanmasının ardından bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin de anlamlı olup olmadığını tespit etmek gerekmektedir. Kesin sonuca ulaşmak için, Beta ( $\beta$ ) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit edilmesi için Sobel Testi kullanılmaktadır. Sobel testi (Sobel, 1982), ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (B) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır. Bu nedenle hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre kısmi aracılığı belirlemek için Sobel anlamlılık testi kullanılmıştır.

## 5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmadaki katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların % 53,1'i kadın ve % 46,9'u erkektir. Yaş dağılımı incelendiğinde 25 yaş ve altı % 20,6 olmakla beraber katılımcıların çoğunlukla 26-30 yaş aralığında (% 38,8) olduğu görülmektedir. Genel olarak genç çalışan yoğunluğuna (% 91,9) sahip bir örneklemdir. Katılımcıların eğitim düzeyine göre % 38,8'i lisans ve % 53,8'i lisansüstü mezundur.

Tablo 1. Demografik değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler

	<i>f</i>	%		<i>f</i>	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni hal</b>		
Kadın	85	53,1	Bekar	85	53,1
Erkek	75	46,9	Evli	75	46,9
<b>Yaş</b>			<b>Pozisyon</b>		
25 yaş ve altı	33	20,6	Çalışan	135	84,4
26-30 yaş	62	38,8	Yönetici	25	15,6
31-35 yaş	22	13,8	<b>Kurumda çalışma süresi</b>		
36-40	20	12,5	1 yıl ve altı	44	27,5
41-45	10	6,3	2-5 yıl	64	40,0
46-50	5	3,1	6-10 yıl	21	13,1
51-55	4	2,5	11-15 yıl	12	7,5
56 yaş ve üstü	4	2,5	16-20 yıl	8	5,0
<b>Eğitim düzeyi</b>			21 yıl ve üstü	11	6,9
İlköğretim	1	0,6	<b>Toplam çalışma süresi</b>		
Lise	6	3,8	1 yıl ve altı	29	18,1
Önlisans	5	3,1	2-5 yıl	51	31,9
Lisans	62	38,8	6-10 yıl	33	20,6
Lisansüstü	86	53,8	11-15 yıl	20	12,5
			16-20 yıl	9	5,6
			21 yıl ve üstü	18	11,3

N=160

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 2’de kullanılan ölçeklerin ortalama, standart sapma, Cronbach  $\alpha$ , korelasyon değerleri görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon matrisi

<b>Faktör</b>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Örgütsel sinizm	2.81	.97	(.95)					
2. Bilişsel sinizm	2.75	1.03	.91**	(.91)				
3. Duyuşsal sinizm	2.70	1.16	.89**	.76**	(.94)			
4. Davranışsal sinizm	2.93	1.06	.91**	.70**	.71**	(.89)		
5. Sosyal kaytarma	3.43	1.07	.57**	.52**	.52**	.52**	(.97)	
6. Zorunlu vatandaşlık davranışı	2.94	1.05	.56**	.50**	.55**	.49**	.51**	(.91)

\*\*p&lt;0.01 (çift yönlü), N=160

Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalarda Türkçeye uyarlaması yapılmış ve geçerlikleri kabul edilmiş olmakla birlikte doğrulayıcı faktör analizi de yapılarak faktör dağılımları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi öncesinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek amacıyla KMO testi yapılmıştır. Test sonuçları, sosyal kaytarma için 0.95 ve p<0.001; zorunlu vatandaşlık davranışı için 0.87 ve p<0.001; örgütsel sinizm için 0.91 ve p<0.001 olarak bulunmuştur. KMO test sonucu, faktör analizi yapmak için örneklem büyüklüğünün yeterli ve anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Yapılan faktör analizleri sonucunda ise sosyal kaytarma ve zorunlu vatandaşlık davranışı ölçekleri tek boyutlu çıkmıştır. Örgütsel sinizmin iki ifadesi (“Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır” ve “Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır”) her üç

boyutta da faktör yükleri birbirine yakın çıkması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Tablo 3’deki doğrulayıcı faktör analizi sonucu alan yazınla örtüşür uyum iyiliği indeks değerlerini göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) tespiti amacıyla Tolerans (.74 > .2) ve VIF (1.34 < 10) değerlerine bakılmış ve çoklu bağlantı tespit edilmemiştir.

Tablo 3. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçekler	CMIN/DF	RMR	GFI	CFI	IFI
Örgütsel sinizm	2.79	.08	.87	.95	.95
Sosyal kaytarma	3.53	.04	.87	.96	.96
Zorunlu vatandaşlık davranışı	5.38	.05	.93	.96	.96

Zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık etkisini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Üç aşamada yapılan analizin birinci aşamasında sosyal kaytarmanın zorunlu vatandaşlık davranışına etkisi, ikinci aşamada zorunlu vatandaşlık davranışının örgütsel sinizme etkisi ve son aşamada ise modele her iki bağımsız değişkenin dâhil edilerek sosyal kaytarmanın örgütsel sinizme etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık etkisi belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, birinci aşamada bağımsız değişken sosyal kaytarma ile aracı değişken zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $F=54.394$ ;  $p<0.001$ ). Hesaplanan  $R^2=0.256$  değeri; modelin açıklanma oranına göre çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışındaki değişimlerinin % 25,6’sı çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile açıklanabilmektedir. İkinci aşamada aracı değişken zorunlu vatandaşlık davranışı ve bağımlı değişken örgütsel sinizm ile oluşturulan regresyon modeli de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=72.400$ ;  $p<0.001$ ). Hesaplanan  $R^2=0.314$  değeri; modelin açıklanma oranına göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyindeki değişimlerinin % 31,4’ü zorunlu vatandaşlık davranışı ile açıklanabilmektedir. Son aşamada modele hem aracı hem de bağımsız değişken dâhil edilerek analiz yapılmıştır. Bu sonuca göre hesaplanan düzeltilmiş  $R^2=0.420$  değeri; modelin açıklanma oranına göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyindeki değişimlerinin % 42’si sosyal kaytarma ve zorunlu vatandaşlık davranışından etkilenmektedir.

Tablo 4. Zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları

Aşama	Bağımsız değişken	Aracı değişken	Bağımlı değişken	R	R <sup>2</sup>	F	B	SH	β	t
1.	SK	ZVD		.51	.26	54.39	.53	.07	.51	7.38
2.		ZVD	ÖS	.56	.31	72.40	.54	.06	.56	8.51
3.	SK	ZVD	ÖS	.65	.43	58.58	.35	.07	.36	5.19
			ÖS				.36	.06	.39	5.57

SK – Sosyal kaytarma, ZVD – Zorunlu vatandaşlık davranışı, ÖS – Örgütsel sinizm

Birinci aşamada, bağımsız değişken (SK) ve aracı değişken (ZVD) arasında anlamlı etkinin varlığı tespit edilmiştir ( $\beta=0.51$ ,  $p=0.000$ ). Buna göre  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İkinci aşamada, aracı değişken (ZVD) ve bağımlı değişken (ÖS) arasında anlamlı etki olup olmadığına bakılmış ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $\beta=0.56$ ,  $p=0.000$ ). Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi de kabul edilmiştir. Üçüncü aşamada ise, bağımsız değişken (SK) ile aracı değişken (ZVD) birlikte modele dâhil edilmiş ve bağımlı değişken (ÖS) açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü adım incelendiğinde, ZVD ile ÖS arasındaki ilişkinin (ikinci adımla karşılaştırıldığında) anlamsızlaşmadığı bununla birlikte etki düzeyinin azaldığı görülmektedir ( $\beta=0.36$ ,  $p=0.000$ ;). Bu durum, sosyal kaytarma davranışı ile örgütsel sinizm arasında zorunlu vatandaşlık davranışının kısmi aracı etkiye sahip olduğu sonucunu önermekle birlikte aracı etkiden söz etmek için yeterli değildir. Beta ( $\beta$ ) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığının tespit edilmesi için yapılan Sobel Testi sonuçlarına ( $Z=5.5254$ ,  $p=0.000$ ) göre Beta değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Sobel testi sonuçlarının anlamlı çıkması sosyal kaytarmanın örgütsel sinizme etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Bu yüzden  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada sosyal kaytarma ve zorunlu vatandaşlık davranışının örgütsel sinizme etkisi incelenmiştir. Ayrıca sosyal kaytarmanın örgütsel sinizme etkisinde zorunlu vatandaşlık davranışının aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Vigoda – Gadot (2006) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını eleştirmeye yönelik olarak yapılan kavramsal çalışmalar sonrasında zorunlu vatandaşlık davranışı kavramı alan yazında yerini almıştır. Ancak sınırlı sayıda yabancı ve yerli araştırmacı konu hakkında çalışma yapmıştır. Örgütlerin başarısını sağlamaya yönelik kavramlar üzerine yapılan çalışmaların aksine, bu çalışmanın ana odağı örgütlerin başarısız olmalarına neden olan unsurları belirlemektir. Olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması sayesinde örgütün başarısını artırması mümkün olabilecektir. Çalışanların görev tanımları içerisinde görevlerini sürdürebilmesi, kuşkusuz örgüt içi koşullara bağlıdır. Kaytarma davranışı gösteren çalışanlar işlerin aksamasına, bitmesinin gecikmesine neden olmakla kalmayıp, diğer çalışanların işleri bitirmek için daha fazla çabalamasına da sebep olmaktadır. Bu çalışmanın analiz sonuçları zorunlu vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, örgüt içinde sosyal kaytarmanın mevcut olduğu düşüncesi yaygındır. Yönetici tarafından fark edilmeyen veya göz ardı edilen kaytarma durumları örgütün insan kaynaklarını kaybetmesine kadar gidebilmektedir. Ayrıca alan yazında, üst yönetimin çıkarıcı ya da sömürücü amaçlarına yönelik araç olarak rol ötesi davranışlara yönlendirmeye teşvik

edeceği ya da zorlayacağını ifade eden çalışmalar mevcuttur. Çalışanlar, sadece yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda iş arkadaşları tarafından da çeşitli baskı ve zorlamalara maruz kalacak ve zorunlu vatandaşlık davranışı göstereceklerdir.

Analiz sonuçlarının gösterdiği, kaytarma davranışına maruz kalan çalışanların yerine getirmek zorunda oldukları aşırı iş yükü, zorunlu gönüllü davrandıkları algısı yaratmaktadır. Böylesi olumsuz bir ortamda da, doğal olarak örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Çünkü sinizm, olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle kaytarma davranışlarının engellenmesine yönelik olarak, yöneticilerin tedbirler alması kaçınılmaz olmaktadır. Diğer taraftan, grup içinde kaytarma davranışı sergileyen çalışanlar, diğerlerinde aşırı rol yükü oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum düşük motivasyon kaynaklarından biri olan aşırı rol yükünün, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olmasına sebep olmaktadır. Ayrıca yönetim tarafından beklenen rol ötesi vatandaşlık davranışı da bir zorunluluk olarak yapılmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışı, bilhassa mağdur ve aşırı iş yükü altında olan çalışanların örgüt hakkında olumsuz tutum ve davranış eğilimlerini artırmaktadır.

Sosyal kaytarma, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin daha önce araştırılmamış olması, alan yazına katkı sağlamakla birlikte; araştırmanın sosyal ağ gruplarına yönelik olarak yapılmış olması, kısıtlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca katılımcıların ölçek maddelerini doğru algıladıkları ve cevapladıkları varsayılmıştır. Sosyal ağ gruplarının çalışma ortamından bağımsız ve objektif cevaplar alabilmek amacıyla tercih edilmesine rağmen aynı örgüt içinde çalışanlar arasında yapılmamış olması da bir kısıtlılık olabilmektedir. Katılımcıların çalıştıkları örgütlerin, iş arkadaşlarının, çalışma koşullarının ve yöneticilerinin birbirinden farklı olabileceği göz önüne alınmalıdır. Bu çerçevede gelecek araştırmalarda aynı örgütte çalışanlara yönelik olarak çalışanların informal ilişki düzeyleri, örgüt kültürü, örgütsel adalet algıları gibi değişkenlerle ve ayrıca yöneticilerinin liderlik tarzları ile sosyal kaytarma ve zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinin de, önemli olduğu düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

- Alkan, S. E. (2015). *Psikolojik güvenlik ve örgütsel politika algısının zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi SBE.
- Alkan, S. E. ve Turgut, T. (2015). A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research Journal of Business & Management*, 2(2), 185-203.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O. ve Sünnetçioğlu, S. (2014). "İşten ayrılma niyeti ve aşırı rol yükünün otel çalışanlarının sosyal aylıklık davranışlarına etkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4):515-536.

- 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.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, ABD.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi* 8(4), 470-483.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. London: Continuum.
- Cohen, S. G. ve Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2012). Sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24), 53-80.
- 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(4), 565-581.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. ve Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirağ, Ş. A. ve Keleş, Y. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 9(2), 14-36.
- Gün G. (2016). Örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizm algısına etkisi: Bitlis ili otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm*, 1(1), 28-55.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harmancı Seren, A. K. ve Ünalı Baydın, N. (2017) Validity and Reliability Study of the Compulsory Citizenship Behaviour Scale in Turkish: A Study Among Nurses. *Journal of Health and Nursing Management*, 4(2), 43-49.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139.
- Ilgın, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida State University, ABD.
- 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), 684-695.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanten, P., Kanten, S., Yeşiltaş, M. ve Yaşloğlu, M. (2015). Ücret adaletinin hizmet süreçlerini sabote etme ve sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinde ücret eşitliği algısının rolü. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 513-520.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77.
- Karau, S. ve Williams K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- 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(3), 429–456.
- Knoke, D. (1990). *Organizing for collective action: The political economies of associations*. New York: de Gruyter.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., ve Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Kurnaz, G. (2016). “Sosyal kaytarmanın çalışan performans düzeyine etkisi üzerine bir araştırma”. *Journal of International Social Research*, 9(44), 1143-1150.
- Lafargue, P. (2013). *Tembellik hakkı*. (C. Özçapkın, Çev.). İstanbul: Alakarga.



- Latane, B., Williams, K. D. 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), 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), 285-304.
- Lifton, W. (1961). *Working with groups: Group process and individual growth*. Wiley: New York.
- Luo, Z., Qu, H. ve Marnburg, E. (2013). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 33(2), 456-464.
- Marx, K. (1977). *Karl Marx: Selected writings*. D. McClellan (Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Ofshe, R. ve Singer, M. T. (1986). Attacks on peripheral versus central elements of self and the impact of thought reforming techniques. *Cultic Studies Journal*, 3(1), 3-24.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ D. W., Podsakoff, P. ve MacKenzie S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior; its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- 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.
- Porpara, D. V. (1989). Four concepts of social structure. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 19(2), 195-211.
- Price, K. H., Harrison, D. A. ve Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375-1384.
- Sezici, E. ve Güven Ö. Z. (2017). İstismarcı Yönetici Algısının Kaytarma Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Schippers, M. C. (2014). Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 62-81.
- Schein, E. H., Schneier, I. ve Barker, C. H. (1961). *Coercive persuasion: A socio-psychological analysis of the brain-washing of American civilian prisoners by the Chinese communists*. New York: Norton.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13(1), 290-312.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A., ve Çelik, Y. (2017). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). "İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi". *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Şeşen, H. ve Soran, S. (2013). Örgütsel vatandaşlıktan zorunlu vatandaşlığa: Zorunlu vatandaşlık davranışının bazı faktörlerle ilişkisi. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Kütahya*, 407-410.
- Taylor, F. W. (1997). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. Ankara: Adres Yayınları.
- Tepper, B. J., Hoobler, J., Duffy, M. K. ve Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Turgut, T. ve Agun, H. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve çalışan sesliliğinin ara değişken rolü. *İş'te Davranış Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Uysal, H. T. (2016). Örgütlerde sosyal kaytarma algısının çalışanların tükenmişlik duygusuna etkisi. 3. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi*, 732-743
- ülke, H. E. (2006). *Investigating the role of personality and justice perceptions on social loafing* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi SBE, Ankara.

- Vandyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, 17, 215-285.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
- Weiner, B. (2000). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective. *Educational Psychology Review*, 12(1), 1-14.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, K., Harkins, S. ve Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- 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), 570-581.
- Wilkerson JM (2002). Organizational cynicism and its impact on human resources management. G. R. Ferris, M. R. Buckley ve D. B. Fedor (Ed.), *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes* (ss. 532–546). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yakın, B. (2017). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Yakın, B., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2017). Organizational trust, organizational identification and organizational cynicism: A research on white colors. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 72-78.
- Yıldırım, S. K. ve Karabey C.N. (2017). Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi SBE Dergisi*, 4(11), 556-594.
- Yılmaz, N., Doğanalp, S. ve Durmaz, T. V. (2016). Lisansüstü öğrencilerde tezden kaytarma davranışları. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 25(3), 205-228.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076.